

HELENA MARIA RAMALHAIS FERREIRA

INTENÇÃO DE TURNOVER: PESQUISA NUMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TRABALHO TEMPORÁRIO

**Trabalho de Projeto em Gestão de
Recursos Humanos e Comunicação
Organizacional**

Coimbra, Novembro de 2020

Intenção de Turnover: Pesquisa numa organização de serviços de trabalho temporário

Helena Maria Ramalhais Ferreira

Projeto Apresentado ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comunicação Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Andrea Isabel Oliveira da Costa e Sousa

Orientador: Especialista José Ricardo Andrade

Coimbra, Novembro de 2020

Agradecimentos

À professora Doutora Andrea Sousa, por toda a disponibilidade, pela constante orientação e preocupação, pelo apoio, e por constituir um exemplo de rigor e de profissionalismo.

Ao Especialista José Andrade, por toda a ajuda prestada e por todo o conhecimento e sabedoria transmitida.

A todos os docentes do Instituto Superior Miguel Torga, que contribuíram para a minha formação e para o meu desenvolvimento, enquanto pessoa e profissional.

À organização onde foi realizado a presente pesquisa, pela abertura e pelo interesse demonstrado, e a todos os participantes, que através das suas respostas voluntárias, tornaram este projeto possível.

Aos meus pais José Ferreira e Maria da Conceição G. Ramalhais pelo apoio permanente e incondicional, por toda a dedicação, e por estarem sempre presentes em todos os momentos.

Ao meu irmão Deodato Ramalhais Ferreira pelas discussões que nos enriquecem e pelas brincadeiras que nos unem.

Ao meu namorado Pedro Lourenço por toda a solidariedade, por toda a paciência e disponibilidade.

A todas as pessoas que acompanharam, de alguma forma, o meu percurso e o meu crescimento ao longo dos anos, por terem contribuído para a minha formação, e por me ajudarem a ser uma pessoa melhor.

Dedico o meu projeto ao meu avô Manuel da Silva Ramalhais, um exemplo de vida e de força, que infelizmente não teve a oportunidade de celebrar o término desta pesquisa presencialmente comigo.

Resumo

Identificar a intenção de turnover organizacional assume preponderância nas organizações, porque para além de constituir um indicador económico que avalia a performance da organização, permite também sinalizar os focos de insatisfação laboral.

No âmbito de um projeto organizacional, o objetivo desta pesquisa é identificar a intenção de turnover numa organização prestadora serviços de trabalho temporário.

O recurso a uma pesquisa exploratória mista, que combina a metodologia qualitativa (entrevista a ex-colaboradores da organização alvo) e quantitativa (questionário aplicado aos colaboradores ativos da organização) permitiu identificar alguns preditores ao nível das dimensões da função, do ambiente de trabalho, da progressão na carreira e da compensação.

Os resultados obtidos quer através de entrevistas, quer através dos questionários indicaram que a intenção de turnover está relacionada com as várias dimensões analisadas, com maior preponderância para os aspetos que caracterizam as dimensões função, ambiente de trabalho e a progressão na carreira, por via da manifesta insatisfação que expressaram.

Considerando o âmbito deste projeto são ainda apresentadas várias propostas de melhoria de acordo com cada dimensão, que visam inverter a intenção de turnover e que a organização poderá vir a implementar.

Palavras-chave: intenção de turnover, função, ambiente de trabalho, progressão na carreira
compensação

Abstract

Identifying turnover intentions is a crucial process to improve an organization's health. Besides defining an important financial performance indicator, it also allows to spot job dissatisfaction inside it. Considering this as part of an organizational project, the main purpose of this research is to approach the turnover intentions on a temporary work provider organization.

Using combined research techniques, as qualitative methods (interviews to the former case study company employees) and quantitative methods (survey quiz applied to the current employees), the results allow to identify some ceasing contract intention indicators considering several domains, such as company duties and working roles, work and environment conditions, career progression possibilities and compensation rewards.

The results obtained from the interviews and surveys specified above, reveal a notorious relation between all the considered domains, on an higher emphasis on a very specific group, constituted by company duties and working roles, work and environment conditions and career progression, on an job dissatisfaction perspective.

Agrees the scope of this project, there are also several improvement proposals according to each dimension, which aim to reverse the intention of turnover and that an organization will implement

Keywords: turnover intentions, task, working conditions, career progression, compensation

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	iv
Índice	vi
Introdução	7
Capítulo I - Enquadramento teórico.....	10
1.1- A preponderância dos custos no turnover.....	12
1.2- Identificação dos preditores de turnover	14
1.2.1- Preditores organizacionais.....	15
1.3- Resumo do capítulo.....	18
Capítulo II – Metodologia.....	20
2.1- Tipos de estudo	22
2.3- Procedimentos metodológicos das entrevistas	23
2.4- Procedimentos metodológicos dos questionários	26
Capítulo III – Caracterização do público-alvo.....	29
3.1- Caracterização da amostra dos ex-colaboradores.....	31
3.2- Caracterização da amostra dos colaboradores.....	33
Capítulo IV – Apresentação e análise dos resultados das entrevistas	35
4.1- Função	35
4.2- Ambiente de trabalho.....	37
4.3- Progressão na carreira	37
4.4- Compensação	39
Capítulo V – Apresentação e interpretação dos resultados do questionário	40
5.1- Função	41
5.2- Ambiente de trabalho.....	42
5.3- Progressão na carreira	43
5.4- Compensação	44
5.5- Resultados estatísticos entre dimensões.....	45
Capítulo VI - Discussão integradora de resultados.....	46
6.1- Função	46
6.2- Ambiente de trabalho.....	47
6.3- Progressão na carreira	47
6.4- Compensação	49
Capítulo VII – Propostas de melhoria	50

7.1- Função	50
7.2- Ambiente de trabalho.....	54
7.3- Progressão na carreira	56
7.4- Compensação	57
Capítulo VIII- Conclusão.....	59
8.1- Limitações	60
Referências bibliográficas	61
Anexo 1 – Questionário de Satisfação no Trabalho.....	
Apêndice A – Resultados das Frequências Simples.....	

Figuras

<i>Figura 1. Classificação de Turnover</i>	<i>11</i>
<i>Figura 2. Caracterização das dimensões.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 3. Organograma da MP por agência.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 4. Média e desvio padrão da função, ambiente de trabalho, progressão na carreira e compensação.....</i>	<i>45</i>

Quadros

Quadro 1 – <i>Determinantes da intenção voluntária de saída.....</i>	<i>11</i>
Quadro 2 – <i>Causas de preditores na perspectiva do colaborador e da organização.....</i>	<i>17</i>
Quadro 3 – <i>Justificações para o recursos a estudos mistos.....</i>	<i>22</i>
Quadro 4 – <i>Alterações do Questionário de Satisfação no Trabalho</i>	<i>26</i>
Quadro 5 – <i>Questões por dimensão.....</i>	<i>28</i>
Quadro 6 – <i>Alpha de Cronbach por dimensões.....</i>	<i>29</i>
Quadro 7 – <i>Descrição das tarefas dos colaboradores.....</i>	<i>30</i>

Tabelas

Tabela 1 – <i>Guião das entrevistas aos ex-colaboradores.....</i>	<i>25</i>
Tabela 2 – <i>Dados sociodemográficos dos ex-colaboradores.....</i>	<i>32</i>
Tabela 3 – <i>Dados sociodemográficos dos colaboradores.....</i>	<i>33</i>
Tabela 4 – <i>Dados socioprofissionais</i>	<i>34</i>
Tabela 5 – <i>Dimensão Função.....</i>	<i>41</i>
Tabela 6 – <i>Dimensão Ambiente de Trabalho.....</i>	<i>42</i>
Tabela 7 – <i>Dimensão Progressão na Carreira.....</i>	<i>43</i>
Tabela 8 – <i>Dimensão Compensação.....</i>	<i>44</i>

Introdução

A problemática da intenção de *turnover* organizacional tem sido investigada ao longo das últimas décadas, sendo que, nos últimos anos, o tema voltou a merecer a atenção dos investigadores. Este interesse deve-se, fundamentalmente, às circunstâncias complexas que se vivem nas sociedades contemporâneas nas quais os mercados de trabalho são perpassados pela competição (Batt & Valcour, 2003; López, 2008; Savaneviciene & Stankeviciute, 2011).

Numa visão temporal dos estudos de intenção de turnover, um dos aspetos que motiva a exploração desta realidade nas organizações é a identificação dos motivos que condicionam a saída voluntária e involuntária dos colaboradores. Os efeitos prejudiciais da entrada e saída dos colaboradores nas organizações, acaba por colocar em causa a própria eficácia das práticas de gestão de recursos humanos, que influenciam em certa medida o turnover organizacional (Huselid, 1995) sendo equacionadas como preditores do turnover e influenciam os comportamentos dos colaboradores (Allen, Shore, & Griffeth, 2003). Esta oscilação de colaboradores nas organizações tem uma influência na eficácia das práticas de recursos humanos, nomeadamente nos custos de recrutamento, seleção, acolhimento, integração e formação. Nesta linha de raciocínio, (Winterton 2004; Brown, 2003) referem que existem custos de turnover mais significativos e evidentes ao nível da formação e do desenvolvimento do colaborador quando comparados com os custos dos processos de recrutamento e seleção. Para o desenvolvimento e formação, a organização aposta nos seus colaboradores, ao permitir que conhecimentos e ferramentas sejam facultados ao longo do tempo de trabalho, e que com a sua saída poderá eventualmente aplicar-se na nova organização. Esta aposta no colaborador passa a ser um custo, quando o mesmo deixa de pertencer à organização, conforme também é reforçado (Winterton 2004; Brown, 2003).

É ainda de salientar a necessidade de os colaboradores permanecerem tempo suficiente nas organizações, para que se possa desenvolver estratégias adequadas e fortalecer o seu percurso profissional, evitando de alguma forma a propensão para o turnover, dado que Brown refere que, “resultando de escolhas, envolvimento e ajustamento de uma série de ocupações podem ser caracterizadas como a carreira de um indivíduo” (2003, p. 427). Estas decisões acarretam custos quer para a organização, quer para o colaborador.

A temática da intenção de turnover e dos fatores que a influenciam poderá ser explorada por um conjunto de dimensões ou variáveis que se distribuem por dois níveis de análise -

individual e organizacional, conforme nos refere (Meyer & Allen, 1997; Kuvaas, 2006; Dysvik & Kuvaas, 2010) e (Spector & Michaels, 1982; Mael & Ashforth, 1995; Abrams, Ando & Hinkle, 1998; Tavares, 2001; Claro, 2002; Turner, 2010) no entanto, nesta pesquisa é explorado e analisado com maior preponderância as variáveis do domínio organizacional. Assim, pretendemos descobrir quais as dimensões ou variáveis ao nível organizacional, que possam ter levado à intenção de turnover e dos fatores que o influenciam.

Esta pesquisa assume particular relevância no contexto do comportamento organizacional na medida em que a intenção de turnover organizacional, para além de constituir um indicador económico, cuja avaliação assume cada vez maior preponderância na realidade das organizações, integra, também, o que no entender de alguns (Robbins, 2005; Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2007) são indicadores organizacionais que retratam a satisfação e ou a insatisfação laboral. Assim, neste trabalho de projeto pretende-se identificar os motivos que determinaram a intenção de turnover dos colaboradores da organização, no que respeita às dimensões do desempenho da função, do ambiente de trabalho, da progressão na carreira e da compensação.

Pretende-se proporcionar uma investigação mais abrangente e capaz de refletir a diversidade existente no contexto laboral, a qual pode constituir uma vantagem competitiva para as organizações (David, 2010) recorrendo a uma análise qualitativa (através do recurso a entrevistas a ex-colaboradores) e a uma análise quantitativa (com recurso a questionário aos ativos na organização).

A relevância desta pesquisa deve-se ao fato de a organização alvo, reconhecer que existe algum turnover e estando consciente dos custos que esta flutuação acarreta, pretende identificar os principais motivos que provocaram a intenção de turnover dos colaboradores. Através dos resultados encontrados pretende ainda refletir sobre um conjunto de propostas de melhoria que possam mitigar os preditores de turnover na organização.

A presente pesquisa é desenvolvida com o objetivo de conhecer as razões pelos quais levaram os ex-colaboradores a abandonarem a organização e identificar os preditores da intenção de turnover dos atuais colaboradores da mesma organização.

Tendo em conta a relevância das intenções de turnover para a previsão do turnover real, esta pesquisa foca-se na compreensão da relação entre a satisfação dos colaboradores com as práticas de gestão de recursos humanos e as suas intenções de saída da organização.

Esta pesquisa está estruturada em oito capítulos. No primeiro capítulo foi estudado o enquadramento do tema com base na revisão bibliográfica mais relevante sobre a intenção de turnover, verificando quais os custos e os preditores no que diz respeito à intenção de turnover tanto para a organização como para os colaboradores. Posteriormente, no capítulo dois, foi descrita a metodologia de investigação aplicada no estudo, apresentando os tipos de estudo e os procedimentos metodológicos das entrevistas e dos questionários. No capítulo três é caracterizado o público-alvo da pesquisa. No capítulo quatro apresentamos e analisamos os resultados das entrevistas e posteriormente no capítulo cinco apresentamos e analisamos os resultados dos questionários. No capítulo seis discutimos os resultados encontrados, e no capítulo sete são apresentadas propostas de melhoria face aos resultados. As conclusões constam no capítulo oito, o último capítulo.

Capítulo I - Enquadramento teórico

A gestão de recursos humanos é identificada em cada organização como um “conjunto distinto mas interrelacionado de atividades, processos e funções diretamente associadas à atração, desenvolvimento e manutenção dos Recursos Humanos de uma organização” (Gurbuz, 2009; Kaya, Koc & Topcu, 2010, p.2031). Em Sequeira (2016), a gestão de recursos humanos é ainda constituída por práticas de aquisição (por exemplo, o recrutamento e seleção), práticas de retenção, práticas de formação e desenvolvimento, e práticas de motivação (por exemplo, as recompensas). Neste sentido, as práticas acima mencionadas são “ações específicas utilizadas pelas organizações para promover o desenvolvimento de atitudes e de comportamentos exemplares por parte dos colaboradores e devem ser definidas em função das políticas, dos objetivos e das estratégias da organização” Neves (2002, citado em Sequeira, 2016,p.2). Com esta implementação, as organizações conseguem alcançar resultados positivos no desenvolvimento de atitudes e de comportamentos de trabalho, que conduzem ao aumento da produtividade (Gurbuz, 2009), do empenho, do bem-estar, da motivação, da satisfação e da vontade do trabalhador em permanecer na organização (Allen, Shore & Griffeth, 2003).

Nos dias de hoje, é importante que as organizações consigam atrair e reter os seus colaboradores conseguindo fidelizar a sua posição na organização “por forma a poder acompanhar um conjunto de tendências, como os avanços tecnológicos, o aumento do trabalho qualificado e a globalização” Holtom, Mitchell, Lee e Eberly (2008, citado em Pereira,2011,p.8).

Nesta linha de pensamento é importante implementar políticas de recursos humanos que sejam eficazes ao ponto de reduzir a saída indesejável dos colaboradores, ou seja, evitar que os melhores recursos existentes na organização, possam abandonar para outras experiências profissionais levando à intenção de turnover.

Esta temática tem sido estudada ao longo dos anos uma vez que se caracteriza como um dos principais campos do comportamento organizacional (Holtom et al., 2008). O turnover constitui um dos indicadores de eficiência da gestão de recursos humanos mais importantes que é valorizado para Rosse e Hulin (1985); Bancaleiro, (2007) e Arnold (2016). Estes autores consideram que o turnover resulta de conjunturas processuais de ações, por parte dos colaboradores, que visam criar determinado afastamento físico ou psicológico em relação à organização para a qual trabalham, tendo como consequência a sua saída real da organização.

Na literatura existem diversas definições sobre a intenção de turnover no entanto, é consensual que este fenómeno consiste no termo de contrato dos colaboradores na organização resultante de um processo de afastamento físico e/ou psicológico entre ambos (Rosse & Hulin, 1985) e é “geralmente medido através da quantidade de colaboradores que abandonam uma organização” (Cascio & Boudreau, 2011, p.79).

Com a cessação do contrato de trabalho entre o individuo e a organização, a intenção de turnover pode ser classificada como involuntária ou voluntária, aumentando assim a possibilidade da perda de potenciais talentos. Perez (2011) afirma que a saída involuntária ocorre quando os colaboradores saem por decisão da organização, enquanto a voluntária acontece quando os colaboradores saem por vontade própria. Perante este acontecimento, as organizações têm o objetivo de substituir o colaborador uma vez que é “possível assumir que aqueles que tenham melhor desempenho, e que são difíceis de substituir, estejam associados ao turnover disfuncional, sendo que os que apresentam um desempenho mais baixo, e são, consequentemente, mais fáceis de substituir, representam o turnover funcional” (Cascio & Boudreau, 2011, p.83).

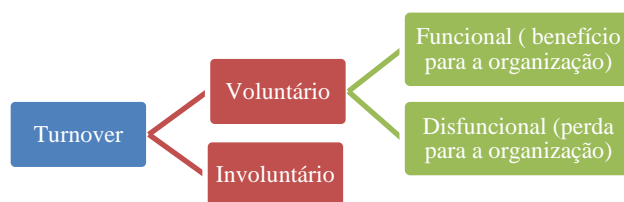


Figura 1. Classificação de Turnover

Fonte: Elaboração própria adaptada dos autores Cascio e Boudreau (2011).

De acordo com Mobley (1992), é possível agrupar em 4 categorias os preditores da intenção de turnover: contexto económico, variáveis organizacionais, variáveis individuais relacionadas com o trabalho e variáveis individuais não ligadas ao trabalho (Quadro 1).

Quadro 1

Determinantes da intenção voluntária de saída

Determinantes da intenção de saída	Descrição
Contexto Económico	Níveis de desemprego, inflação...
Variáveis Organizacionais	Pagamentos, oportunidades extra, formação, tamanho da organização, sistema de recompensas....
Variáveis individuais relacionadas com o trabalho	Processos mentais e comportamento do colaborador (expetativas, orientação, satisfação laboral) ...
Variáveis individuais não relacionadas com o trabalho	Carreira do cônjuge, responsabilidades...

Fonte: Elaboração própria

Embora a intenção de turnover seja distinta da saída efetiva da organização, existe um consenso entre os estudiosos de que a “intenção de sair” é o maior preditor do turnover (Tett & Meyer, 1993). Segundo Macedo “a intenção de abandono é entendida como a probabilidade subjetiva que individualmente cada um estima de abandonar a organização num futuro próximo” (2008, p. 30).

Macedo (2008) e Freitas (2016), apontam ainda como preditores da intenção de turnover as relações interpessoais, o salário, a diminuição do comprometimento no desempenho de funções ou, mesmo, por razões externas à organização. Conforme os autores Wilkinson e Morrel (2001) e Liu et al., (2012) nas suas análises sobre as intenções de turnover, apontam como antecedentes: o custo dos empregos, a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho, as carreiras, o ambiente de trabalho e as características das funções.

De seguida aborda-se a preponderância dos custos no turnover e a identificação dos preditores de turnover onde são apresentados os custos que as organizações possuem com a saída dos colaboradores assim como eventuais preditores organizacionais que os autores mais identificaram na sua intenção de saída.

1.1- A preponderância dos custos no turnover

A classificação de intenção de turnover desenvolvida anteriormente baseia-se no impacto significativo na avaliação de custos associados (Dess & Shaw, 2001). Segundo Glebbeek e Bax “a investigação sobre esta questão foi primordialmente influenciada pela ideia de que este fenómeno é dispendioso para as organizações, e de que é premente desenvolver

estratégias que tentem atenuá-lo, procurando, prevenir e minimizar, através de estratégias de adaptação por parte das organizações” (2004,p.277).

Estes fenómenos podem variar consoante a área funcional e o nível de competência dos colaboradores. Num contexto profissional que requeira baixas competências e os vencimentos sejam baixos existem altos níveis de saída dos colaboradores. Este fator não é motivo de preocupação para a entidade empregadora, uma vez que os indivíduos insatisfeitos abandonam com maior regularidade a organização, mas os custos inerentes à sua substituição são praticamente despidentes (e.g., o recrutamento é feito muitas vezes no próprio local de trabalho).

A nível operacional quando existe uma saída inesperada dos colaboradores é provável que os “membros que permanecem não consigam assegurar devidamente o trabalho” (Staw, 1980, p.253), no entanto esta situação é mais crítica quando é o colaborador a sair por sua iniciativa.

Segundo Cascio e Boudreau (2011), a perda de colaboradores com elevados níveis de desempenho e que representam valor acrescentado, pode ser prejudicial para a organização. Ao longo da sua experiência, estes colaboradores adquirem um conjunto de saberes específicos relativos à organização, como determinadas competências interpessoais, que são difíceis de encontrar num colaborador recém-chegado que, muito provavelmente, irá necessitar de muito tempo para que as possa desenvolver (Ascensão, 2009; Ferreira, 2008; Neves, 2012).

A gestão e a estratégia dos recursos humanos devem considerar no seu balanço os colaboradores que pretendem assegurar porque, “independentemente das organizações tentarem manter os seus melhores ativos, estas não deveriam fazê-lo a qualquer custo” Glebbeek e Bax (2004 citado em Pereira, 2011, p.12).

Segundo Abelson e Baysinger (1984), existe um rácio ótimo que permite calcular os níveis de turnover, no entanto estes autores indicam que perante níveis baixos de turnover, os custos de retenção tendem a aumentar (e.g. indemnizações mais elevadas a pagar aos indivíduos). A relação entre estes dois fatores é inversamente proporcional, tendo um impacto no desempenho económico da organização, e deve ser analisada de forma circunstancial, ou seja, não existe um rácio ótimo de turnover passível de ser aplicado como referencial transversalmente em todas as organizações.

Rácio de Turnover Organizacional

$$\begin{aligned} &= \text{Soma do turnover (perda dos colaboradores)} \\ &+ \text{custos de substituição (e.g. recrutamento e formação)} \\ &+ \text{custos de retenção dos colaboradores} \end{aligned}$$

Fonte: Elaboração própria adaptado de Pereira 2011

Os custos com a saída dos colaboradores podem ainda ser classificados de diversas formas nomeadamente custos tangíveis e intangíveis (Staw, 1980; Mondway, 1984).

Os custos tangíveis são considerados nas seguintes atuações: i) Recrutamento e seleção; ii) Entrevistas de saída; iii) Benefícios e serviços de *outplacement*; iv) Integração e formação de novos colaboradores; v) Perda de produtividade; vi) Quebra do fluxo de trabalho durante o processo de substituição e de assimilação dos novos métodos; vii) Diminuição dos lucros e da eficácia.

Os custos intangíveis são considerados nas seguintes atuações: i) Diminuição das atitudes e dos comportamentos positivos por parte dos restantes colaboradores; ii) Desmoralização dos colaboradores (que ficam na organização); iii) Diminuição da satisfação profissional; vi) Envolvimento dos restantes colaboradores, da coesão das equipas de trabalho e da eficácia dos sistemas de comunicação.

Em suma, dado o impacto determinante da intenção de turnover nas organizações, é de toda a relevância investir na formação, técnica e satisfação dos colaboradores, a fim de gerir a intenção de turnover e maximizar a eficácia organizacional.

1.2- Identificação dos preditores de turnover

Apesar de existirem vários níveis de preditores de turnover, valorizamos o conjunto de preditores de âmbito organizacional.

Apesar da representação da intenção não levar necessariamente à efetivação da demissão dos colaboradores (Fang, 2001), a intenção de turnover é considerada um dos maiores preditores neste âmbito (Takase, 2010).

Pereira indica que “algumas variáveis surgem consistentemente reportadas na literatura como tendo influência nos comportamentos de saída dos indivíduos (e.g. satisfação no trabalho), o que evidencia a natureza complexa da problemática do turnover” (2011, p.20).

A literatura refere também um alargado conjunto de fatores que influenciam a decisão individual dos colaboradores deixarem voluntariamente as organizações conforme, foi referido

anteriormente. De acordo com os autores (Meyer & Allen, 1997; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000) as características pessoais englobam diferentes variáveis demográficas nomeadamente o sexo, a idade, o grau de escolaridade, o estado civil, o número de dependentes a seu encargo e anos de efetividade na organização.

No que respeita às variáveis de nível individual, os autores (Griffeth & Gaertner, 2000; Kuvaas, 2006; Dysvik & Kuvaas, 2010; Kang, Heo & Kim, 2015) afirmam que integra-se os seguintes preditores: a exaustão emocional e a motivação intrínseca e extrínseca.

Segundo Hespanhol (2000), a motivação depende de dois tipos de fatores: intrínsecos (fatores de motivação, que promovem a satisfação profissional) e extrínsecos (fatores higiénicos, que impedem a satisfação profissional).

Os fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo, à responsabilização do trabalho, à possibilidade de crescimento e ao tipo da tarefa. Quando estes fatores correspondem às expectativas, geram satisfação, pelo contrário se não forem oferecidos de forma ótima, evitam a satisfação mas não provocam insatisfação. (Chiavenato, 2000).

Os fatores extrínsecos abrangem todo o ambiente de trabalho e constituem o contexto de trabalho que envolve o colaborador como: o salário, as condições do trabalho, a supervisão e as relações interpessoais entre os colaboradores. Quando estes fatores são plenamente oferecidos, não levam a satisfação mas evitam a insatisfação. Pelo contrário, quando não são oferecidos de forma plena levam à insatisfação dos indivíduos. (Chiavenato, 2000).

1.2.1- Preditores organizacionais

No que respeita ao preditor a nível organizacional, o fator que se evidencia nesta área, é designado como o acordo que o colaborador tem perante a organização onde se encontra a trabalhar. Turner indica que “a implicação organizacional, definida como o compromisso que os colaboradores têm para com as suas organizações, é particularmente relevante, e engloba aspetos cognitivos e emocionais” (2010, p. 117).

Como preditor a nível organizacional, este pode ser classificado consoante as características da função (identidade com a função ou tarefa, o feedback), as experiências de trabalho onde são distinguidas variáveis relativas ao conforto pessoal (expectativas antes da entrada, clareza relativamente às funções, comunicação organizacional, relacionamento com os colegas, estilo de liderança, cultura organizacional) e o reconhecimento de competências

(atitudes de grupo, socialização organizacional, justiça nas recompensas, progressão na carreira (Cohen, 1992; Caetano & Tavares, 2000; Tavares, 2001).

Segundo os autores Steers e Benson (1998, 1977), estes consideram que as características da função e da organização, são variáveis que influenciam o empenho organizacional e que o aumento do sentido de responsabilidade em consonância com as expectativas do colaborador pode aumentar o compromisso organizacional. As experiências de socialização do indivíduo na organização, sobretudo no primeiro mês de trabalho, têm sido referidas como preditores importantes de empenho organizacional (Meyer, 1991). A independência do colaborador no desempenho das suas funções dentro da organização tem sido identificada como uma variável com impacto significativo sobre a satisfação do indivíduo (Spector, 1986). Em relação às características do posto de trabalho, a diversidade de tarefas são referidas como preditores do empenho organizacional (Tavares, 2001).

Uma das ferramentas consideradas pelos autores contemporâneos como fundamentais para a obtenção de empenho dos colaboradores é o sistema de remuneração por resultados. Constata-se que a adoção de formas de remuneração ligadas ao desempenho tem crescido em todo o mundo (Claro, 2002).

Considerando que a forma de operar entre os colaboradores é similar e é apenas apropriada para um contexto organizacional específico, é possível assumir que estas estratégias possam não ser transferíveis para outras realidades organizacionais, pelo que a dificuldade na criação de estratégias mais adequadas podem comprometer a adaptação da organização às exigências da envolvente. O Quadro 2 sintetiza de forma ordenada e cronológica as causas de preditores estudados anteriormente, onde foram encontrados alguns fatores que poderão ser vistos pela perspectiva do colaborador e pela perspectiva da organização.

Quadro 2

Causas de preditores na perspectiva do colaborador e da organização

Preditores para os colaboradores	Preditores para a organização
Saturação de questões relacionadas com as características do próprio trabalho e ambiente de trabalho (Fink & Fink, 1952).	Reciclar o leque de competências e de conhecimentos dos colaboradores através da entrada de novos colegas. (Fink & Fink, 1952; Staw, 1980).
A saída de colaboradores, principalmente daqueles que possuem posições de chefia, permite a promoção de outros indivíduos (Staw 1980).	Renovação organizacional (Fink & Fink, 1952; Staw, 1980).
Declínio negativo na satisfação no trabalho, identificação e empenho organizacional. (Eby, Freeman, et al.,1999).	Aumento de desempenho organizacional (e.g., sistema de recompensas da organização), para que os colaboradores que entram possam estar mais motivados do que os que saíram da organização e, adicionalmente, poderão possuir mais competências e formação. (Staw 1980).
Falta de resolução de conflitos e ambiguidades de papéis, sobrecarga de papel e tarefas, impossibilidade de conciliação trabalho-família (Eby, Freeman, et al.,1999).	Dissolver postos de trabalho existentes e promover os colaboradores mais talentosos (Perez, 2011).
Ausência de formação e oportunidade de desenvolvimento de competências e crescimento (Eby, Freeman, et al.,1999).	Resolver eventuais conflitos existentes no grupo seja em ordem hierárquica ou vertical (Perez, 2011).
Oportunidade de encontrar um trabalho mais desafiante, menos stressante e com uma melhor remuneração (Safdar, 2012)	Aumentar os níveis de produtividade (Perez, 2011).

Fonte: Elaboração própria

Conforme é referido no quadro acima, a “oportunidade de encontrar um trabalho mais desafiante, menos stressante e com uma melhor remuneração (Safdar, 2012)” e a “falta de resolução de conflitos e ambiguidades de papéis, sobrecarga de papel e tarefas, impossibilidade de conciliação trabalho-família (Eby, Freeman, et al.,1999)” poderão levar à questão do turnover quando os colaboradores chegam à exaustão emocional. Quando este acontecimento é verificado nas organizações existe a “oportunidade de substituir os colaboradores menos produtivos “ (Perez, 2011) uma vez que a decadência da produtividade é visível.

Da análise desta sumula de preditores, devemos considerar que a saturação de questões relacionadas com as características do seu próprio trabalho e ambiente onde exercem as suas funções é fundamental na análise para o turnover, uma vez que os colaboradores priorizam cada vez mais o seu local de trabalho e o ambiente que os rodeia. Quando tal se verifica, a intenção de saída tem resultados inferiores o que leva a organização a um aumento dos níveis de produtividade (Perez, 2011).

Por forma a finalizar, os fatores relevantes para os colaboradores e que posteriormente serão estudados na presente pesquisa levam a que haja um “declínio negativo na satisfação no trabalho e empenho organizacional (Eby, Freeman, et al.,1999).” A satisfação organizacional tem uma forte componente afetiva (Tamayo, 1998; Ferreira & Siqueira, 2005), e mede o grau em que os colaboradores se sentem satisfeitos com o seu trabalho e com vários aspetos a ele associados, tendo um impacto significativo nos seus comportamentos (Locke, 1976) nomeadamente: i) Trabalho (características, conteúdo e variedade das tarefas, sobrecarga de trabalho, oportunidades de aprendizagem); ii) Salário (valor, distribuição, equidade); iii) Oportunidades de progressão na carreira; vi) Reconhecimento (elogios e críticas recebidas); v) Benefícios (férias, seguros, compensações); vi) Condições de trabalho (condições físicas, horário); vii) Supervisão; viii) Colegas (ambiente de trabalho, apoio social); ix) Organização e as suas políticas.

A satisfação no trabalho é um termo apresentado pela primeira vez pelo estudioso Hoppock (1935), que define a satisfação no trabalho como um dos aspectos psicológicos e fisiológicos da satisfação dos colaboradores com os fatores ambientais do trabalho. Nesta linha de pensamento, existem estudos empíricos relevantes na qual indicam que a organização com maior satisfação no trabalho geralmente significa uma taxa de turnover mais baixa (Scanlan & Still, 2013; Shen & Zhu, 2012; Wang & Zhang, 2010). Segundo Spector (1997, 2006), o autor defende que a satisfação é uma variável atitudinal e resulta da avaliação feita pelo indivíduo ao seu trabalho, podendo originar um sentimento global ou um conjunto de atitudes relacionadas com os vários aspetos do seu trabalho. Perante esta conclusão podemos afirmar que a insatisfação é por si só um preditor de intenção de turnover.

Embora a literatura identifique a implicação organizacional como um importante preditor do turnover, tem dado pouca atenção à análise do papel desenvolvido na relação em causa.

1.3- Resumo do capítulo

Podemos afirmar que a intenção de turnover consiste no fim de um contrato voluntário ou involuntário de colaboradores na organização (Rosse & Hulin, 1985).

O peso do turnover baseia-se na avaliação de custos associados para a organização (Dess & Shaw,2001). Os custos podem ainda ser classificados com tangíveis (e.g. integração e formação de novos colaboradores) e intangíveis (e.g. diminuição da satisfação profissional).

Segundo Cascio e Boudreau (2011), a perda de colaboradores com elevados níveis de desempenho e que representam valor acrescentado, pode ser prejudicial para a organização uma vez que os colaboradores adquirem um conjunto de saberes específicos relativos à organização, como determinadas competências interpessoais.

No que respeita à identificação de preditores de turnover referente às variáveis demográficas, estas podem ser identificadas como o sexo, a idade, o grau de escolaridade, o estado civil, o número de dependentes a seu encargo e anos de efetividade na organização. (Meyer & Allen, 1997; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Em relação às variáveis de nível individual, os autores (Griffeth & Gaertner, 2000; Kuvaas, 2006; Dysvik & Kuvaas, 2010; Kang, Heo & Kim, 2015) afirmam a exaustão emocional e a motivação intrínseca e extrínseca.

Como preditor a nível organizacional, este pode ser classificado consoante as características da função, as experiências de trabalho e o reconhecimento de competências (Cohen, 1992; Caetano & Tavares, 2000; Tavares, 2001). Os fatores relevantes para os colaboradores levam a que haja um “declínio negativo na satisfação no trabalho e empenho organizacional (Eby, Freeman, et al., 1999).” A satisfação organizacional tem uma forte componente afetiva (Tamayo, 1998; Ferreira & Siqueira, 2005), e mede o grau em que os colaboradores se sentem satisfeitos com o seu trabalho e com vários aspetos a ele associados, tendo um impacto significativo nos seus comportamentos.

Em suma, importa destacar a importância deste projeto no âmbito organizacional dada a procura de focos de insatisfação, que poderão originar a intenção de turnover e que os colaboradores poderão manifestar, sobre as diversas dimensões que caracterizam as condições de trabalho.

As dimensões função, ambiente de trabalho, progressão na carreira e compensação são agora abordadas nesta investigação sendo consideradas como fatores determinantes para compreender as razões da intenção de saída dos colaboradores, conforme referido nas investigações de Mobley (1982), Tett e Meyer (1993), Batt e Valcour (2003), e Holtom (2008).

Capítulo II – Metodologia

O presente capítulo apresenta a metodologia desenvolvida neste projeto, bem como os procedimentos metodológicos para a implementação do mesmo.

A investigação é a imagem da visão do investigador, das relações envolvidas e dos pressupostos teóricos e metodológicos que o orientam na abordagem do objecto em estudo. Neste caso, a investigação originou conhecimentos devendo estes ser “apresentados de uma forma que seja relevante para o entendimento comum ou para aqueles a quem os conhecimentos possam ser úteis” Mira e Ramos (2013 citado em Grilo, 2015, p.37)

Alves-Mazzotti (2006) define três situações nas quais o estudo de caso é indicado: a primeira ocorre quando o caso é crítico para uma teoria previamente explicitada; a segunda razão é o fato de este ser extremo ou único; a terceira é o caso revelador, que ocorre quando o investigador tem acesso a uma situação ou fenómeno até então inacessível à investigação científica.

O acesso às particularidades da organização alvo permitem considerar este tipo de investigação relevante. Compreender o fenómeno da intenção de turnover com a análise de dados únicos que caracterizem a identidade organizacional particular estudada, permitirá que a mesma desenvolva medidas específicas para apreender, combater ou mitigar os efeitos nefastos do fenómeno em análise.

Para Godoy (1995) o estudo de caso é indicado para uma análise detalhada de um ambiente em particular. Segundo Alves-Mazzotti, o estudo de caso “carateriza-se justamente por interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos” (2006, p. 641). Yin (1994) afirma ainda que esta é uma abordagem indicada quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo.

Este estudo de caso desenvolve-se numa organização da área dos serviços no âmbito da atividade de trabalho temporário. A presente investigação foi desenvolvida numa organização que tem representação a nível nacional, e que possui 3 agências no país (Porto, Leiria e Lisboa) e que neste caso, considerando a necessária confidencialidade da organização, esta é designada como MP.

Segundo Stake (2011), existem duas formas de investigação, que diferem entre si: a qualitativa e a quantitativa. A qualitativa, pressupõe a recolha de dados que não são medidos, salientando as observações dos participantes e o seu contexto. Assim, o investigador em causa tenta captar o fenómeno em estudo a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos (Godoy, 1995).

Nesta pesquisa, procura-se identificar o fenómeno através de entrevista a ex-colaboradores da organização alvo que se circunscreve à perspetiva qualitativa da investigação e também ao recurso de um questionário aplicado aos colaboradores ativos da organização, que integram a perspetiva quantitativa desta pesquisa.

Os estudos qualitativos supõem uma abordagem interpretativa e naturalista do objecto de estudo. Esta tem em consideração a experiência de vida e contexto em que se situam as relações com o meio, sendo que a experiência de uma pessoa difere da experiência de outra e pode ser conhecida pela descrição subjetiva que cada indivíduo faz dela. O investigador interpreta os dados e descreve em detalhe os acontecimentos relatados pelos participantes que viveram em certa situação ou tiveram tal experiência. Na investigação qualitativa por comparação com a investigação quantitativa, o tratamento de dados é mais ambíguo, demorado e reflexivo, sendo que a análise é construída e consolidada à medida que os dados são organizados e trabalhados (Afonso, 2005). É a presença ou a ausência de uma dada característica que é tido em consideração. É o fato da análise dos dados ser conduzida simultaneamente com a recolha de dados que permite a existência de um foco progressivo nas entrevistas, permitindo decidir como testar as conclusões (Bickman & Rog, 2009).

A entrevista é um evento comunicativo no qual os interlocutores, o investigador e os investigados, constroem coletivamente uma versão do mundo (Mondada, 1997). Desta forma, escolher a entrevista como instrumento de pesquisa é uma maneira interessante de privilegiar a introspeção e a compreensão das experiências dos indivíduos. Flick (2004) identifica quatro tipos de entrevistas sendo uma delas a semi-estruturada, centrada num problema e centrada no contexto. No contexto desta pesquisa, escolheu-se recorrer à entrevista semi-estruturada, pois é uma técnica fundamental para recolher informação junto dos entrevistados. A entrevista foi preparada antecipadamente de forma a obter informação relevante para a pesquisa. No entanto, a entrevista deve ser flexível o suficiente para ser adaptada ao diálogo ao longo do decorrer da entrevista para que se possa extrair mais informação útil.

Neste estudo recorreu-se ainda à técnica de questionário aos colaboradores ativos da MP para conseguir determinar níveis de insatisfação que poderão ser focos de intenção de turnover.

Este método assenta no pressuposto de que os fenómenos humanos são previsíveis e controláveis, ao contrário do que acontece com os métodos qualitativos (Fortin, 2009). Para análise estatística é utilizado o programa SPSS (Statistical Package For The Social Sciences) versão 23 para a presente investigação.

2.1- Tipos de estudo

As características apresentadas reportam-nos para um estudo misto (qualitativo e quantitativo), uma vez que estes surgem numa tentativa de conciliar o melhor de dois mundos e, desta forma, aumentar o conhecimento e a compreensão de um dado fenómeno (Teddlie & Tashakkori, 2003; Johnson & Onwegbuzie, 2004). Esta combinação, numa perspetiva holística, é mais do que a soma dos seus componentes qualitativos e quantitativos (Teddlie & Tashakkori, 2003), e deve obedecer a um princípio fundamental que consiste em complementar os pontos fortes de cada um dos métodos, não sobrepondo os respetivos pontos fracos (Patton, 2002; Johnson & Turner, 2003).

Para tal associação destes estudos, existem várias justificações na literatura que decorrem de opções metodológicas tomadas pelos investigadores (Teddlie & Tashakkori, 2003; Bryman, 2006). No quadro abaixo são referidas várias justificações encontradas na literatura para o recurso a métodos mistos.

Quadro 3

Justificações para o recurso aos estudos mistos

Designação	Justificação
Compensação	Os pontos fracos de cada um dos métodos são compensados pela associação dos respetivos pontos fortes;
Integridade	Uma maior compreensão do problema se ambos os métodos, qualitativos e quantitativos, forem utilizados;
Explicação	Um método é utilizado para explicar os resultados obtidos por outro;
Resultados inesperados	A investigação, quer qualitativa quer quantitativa, pode ser combinada de forma vantajosa;
Credibilidade	Ambas as abordagens, quando utilizadas no mesmo estudo, aumentam a sua qualidade;

Diversidade de pontos de vista	São combinadas as perspectivas de investigadores qualitativos e quantitativos de forma a estabelecer relação entre variáveis, na investigação quantitativa, e descobrir significados nos estudos qualitativos;
Complementaridade	Os resultados obtidos, a partir uma dada abordagem, são complementados com a recolha de dados através de outra abordagem;

Fonte: Elaboração própria adaptado do autor Bryman (2006)

No âmbito desta pesquisa podemos salientar que existe uma mais-valia na utilização do método misto, uma vez que é possível corroborar dados e obter maior credibilidade e qualidade da pesquisa. Estas opções metodológicas aumentam a integridade do acesso aos dados, bem como, permite uma maior compreensão do fenómeno estudado.

2.3- Procedimentos metodológicos das entrevistas

Tendo em conta que o contacto com todos os ex-colaboradores do país é irrealizável, tanto em termos temporais, como do ponto de vista da disponibilidade de recursos (financeiros e humanos), optou-se por estabelecer contacto com uma amostra de 12 ex-colaboradores da MP, de forma a garantir uma taxa de resposta adequada aos propósitos da pesquisa (Gil, 1999), constituindo-se assim uma amostra por conveniência. A entrevista estruturou-se em torno das quatro dimensões: função, ambiente de trabalho, progressão na carreira e compensação. Estas foram inicialmente, consideradas fundamentais pela investigadora que sendo colaboradora da organização, possui uma análise detalhada da mesma, o que permitiu orientar a linha de investigação desta pesquisa, nomeadamente:

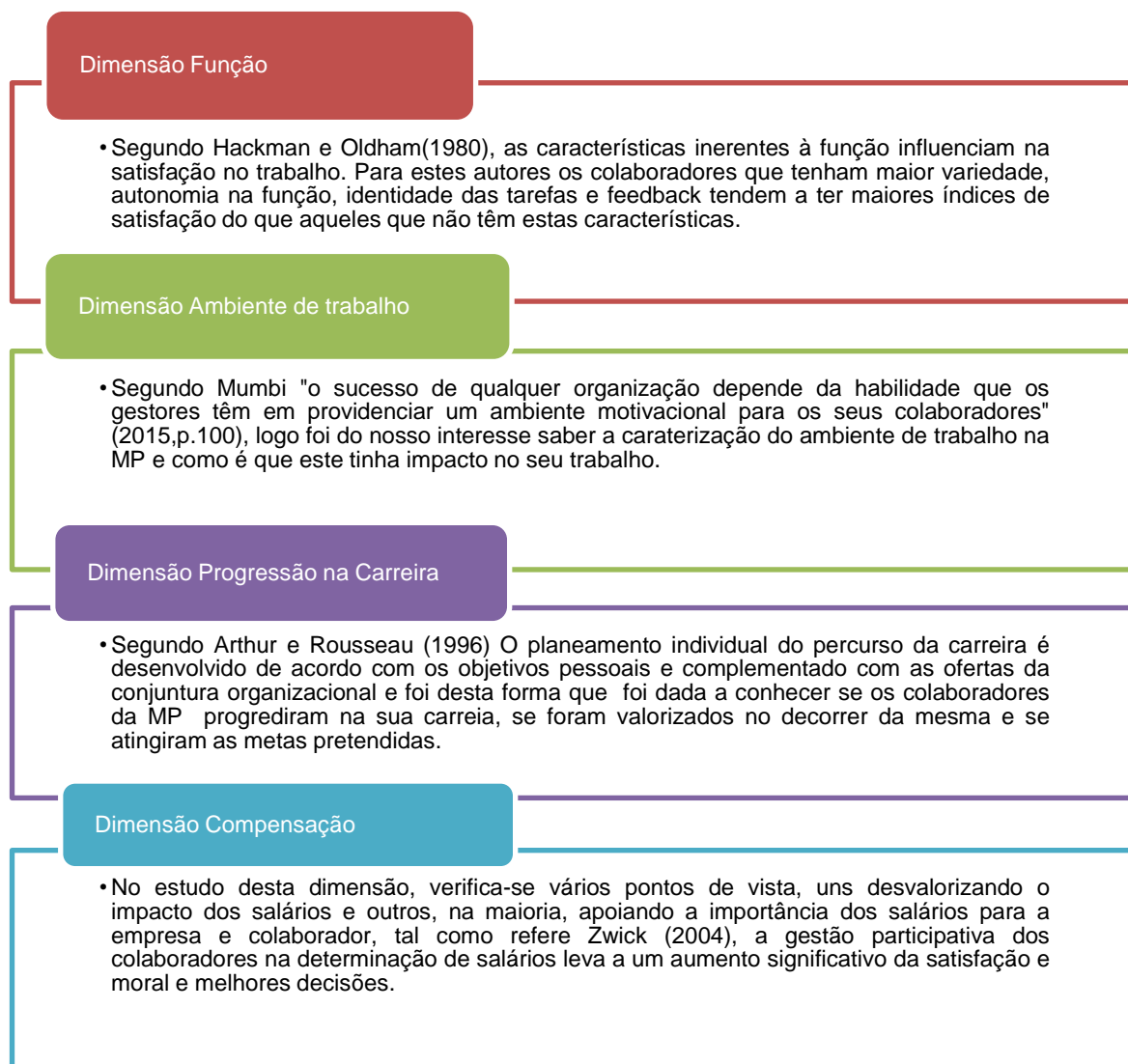


Figura 2. Caracterização das dimensões

Fonte: Elaboração própria adaptada pelos autores Hackman e Oldham (1980); Arthur e Rousseau (1996) Zwick (2004) e Mumbi (2015)

Os dados foram adquiridos especificamente, através da entrevista, na qual foi respondido presencialmente e virtualmente pelos indivíduos que aceitaram participar no estudo. As entrevistas realizaram-se quinzenalmente a uma hora a combinar com os entrevistados e tiveram início em janeiro de 2020 e terminaram em março de 2020. Com recursos à técnica de análise conteúdo foram interpretadas as várias respostas transmitidas pelos diversos ex-colaboradores.

Abaixo apresentam-se as questões que constam do guia de entrevista, que visavam caracterizar as diversas dimensões abordadas:

Tabela 1

Guião das entrevistas aos ex-colaboradores

Dimensões	Questões
Função	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gostava do que fazia? 2. Dentro das suas funções, o que gostava mais de fazer? E o que gostava menos de fazer? 3. Em algum momento na MP sentiu a necessidade de pedir ajuda para realizar alguma das suas funções? Isto contribui para a saída? Sentiu sobrecarga? 4. Houve algum momento que teve de apoiar o seu colega de equipa? 5. Como caracteriza o seu processo na integração e acolhimento na MP? O que mudava? 6. Para além dos registos diários e semanais obrigatórios, que outros registos fazia no seu dia-a-dia? Acha de deveria de haver mais registos?
Ambiente de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como caracterizava o ambiente de trabalho na sua agência? 2. De que forma o ambiente de trabalho influenciava no seu trabalho?
Progressão Carreira	<p>na</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exerceu desde sempre as mesmas funções para o qual tinha contratado inicialmente? 2. Foi de encontro às suas expectativas? 3. Teve proposta para outra área do grupo? Qual foi a sua decisão? Porquê? 4. Alguma vez sentiu o seu trabalho a ser desvalorizado? 5. Para além da área que exerceu, alguma vez foi forçado a exercer outras funções? 6. O que é para si ser valorizado no trabalho? 7. Tinha metas traçadas para subir de posição na MP? Em quanto tempo? Porque acha que não alcançou?
Compensação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tem conhecimento de outros colegas da mesma agência que tenham entrado ao mesmo tempo para realizar as mesmas funções mas a receber vencimentos diferentes? 2. Qual a sua perspetiva salarial no momento do contrato inicial? 3. Teve a necessidade de acumular um 2º emprego enquanto esteve na MP? Porquê? 4. Recebia algum tipo de bónus? Com que periodicidade? 5. Houve algum aumento na sua carreira durante o percurso na MP? 6. Pediu em algum momento? 7. Sugeria algum género de recompensas para além de valores monetários? Quais?

Fonte: Elaboração própria

2.4- Procedimentos metodológicos dos questionários

De acordo com Guerra (2010), numa análise quantitativa não procuramos uma grande quantidade de indivíduos estatisticamente representativos, mas um reduzido número que socialmente seja significativo.

Nesta pesquisa e para conseguir desenvolver a perspetiva quatitativa deste estudo em causa, foi estabelecido com uma das representantes do departamento de recursos humanos da organização, a qual demonstrou interesse na realização da pesquisa reconhecendo a sua utilidade interna.

Após a aprovação do desenvolvimento deste projeto foi apresentado o instrumento Questionário de Satisfação no Trabalho de Spector (1997) com a tradução/adaptação por João Malheiro (2009), conforme Anexo 1. A consistência interna deste instrumento é muito semelhante entre a versão original (Alpha de Cronbach = 0,91) (Spector, 1997) e a versão portuguesa (Alpha de Cronbach = 0,90) (Malheiro, 2009). O instrumento é composto por 36 itens e dividido em 9 sub-escalas sendo estas o Pagamento, Promoções, Supervisão, Benefícios, Colaboradores, Condições Operativas, Natureza do Trabalho, Recompensas Contingentes e Comunicação. A escala de resposta é do tipo Lickert, contendo 6 pontos de resposta, sendo 1 – Discordo Fortemente e 6 – Concordo Fortemente.

A escolha deste instrumento prende-se com o facto de mesmo retratar, entre outras, as dimensões alvo da pesquisa em comparação com outros instrumentos de pesquisa. A organização sugeriu ligeiras adaptações à construção frásica das perguntas do questionário por considerar que se enquadram mais na terminologia organizacional. Abaixo encontram-se identificadas as perguntas originais e as alterações que foram solicitadas pela MP.

Quadro 4

Alterações do Questionário de Satisfação no Trabalho

Pergunta original	Pergunta alterada
10- Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.	10- Considero que as promoções salariais não estão alinhadas com as praticadas das outras organizações do setor.
14- Sinto que o trabalho que faço não seja apreciado.	14. Não sinto, que o trabalho que faço seja apreciado
29- Há benefícios que não temos e devíamos ter.	29- Considero que existem benefícios importantes aos quais poderíamos ter acesso.
32- Não sinto, que os meus esforços sejam recompensados como deviam.	32- Considero que os meus esforços não são recompensados da melhor forma.
35- O meu trabalho é agradável.	35- Considero que o trabalho que realizo é agradável.

Fonte: Elaboração própria com base no Questionário de Satisfação no Trabalho de Spector (1997)

Posteriormente procedeu-se à introdução do questionário em formato google forms. Esta plataforma de comunicação está instituída na organização e promove a obtenção das necessárias respostas de acordo com a flexibilidade de horário dos eventuais participantes. Posteriormente, foi enviado para os e-mails corporativos de todos os colaboradores do grupo, um link que permite ter acesso ao instrumento, tendo sido definido um prazo de um mês para os participantes responderem aos mesmos.

Importa também referir que, foi incluída na pesquisa uma cláusula de consentimento informado, de modo a assegurar aos participantes a confidencialidade e o anonimato da sua participação, e a utilização dos dados recolhidos somente para efeitos de investigação. Antes da apresentação do questionário, foi dado aos participantes informações relativas ao enquadramento, aos objetivos e à duração da investigação em curso, bem como informações sobre as instruções da escala de medida utilizada no instrumento.

O questionário foi apresentado desde 15 de junho a 15 de julho de 2020, onde foi possível recolher cinquenta e cinco participações.

Esta taxa de participação corresponde a uma representatividade de 27,5% da organização.

Embora o questionário contenha trinta e seis questões, apenas vinte e oito foram selecionadas e agrupadas de acordo com as dimensões caracterizadas nas entrevistas, conforme tabela seguinte:

Quadro 5*Questões por dimensão*

Dimensões	Questões
Função	6. Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho. 8. Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido. 14. Sinto que o trabalho que faço não seja apreciado. 15. Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias. 16. Penso que tenho de trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência das pessoas com as quais trabalho. 17. Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho. 24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho. 27. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho. 31. Tenho demasiado trabalho burocrático. 35. O meu trabalho é agradável.
Ambiente de trabalho	7. Gosto das pessoas com quem trabalho. 9. As comunicações dentro desta organização parecem boas. 18. Os objectivos desta organização não são claros para mim. 25. Gosto dos colaboradores desta organização. 26. Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.
Progressão na Carreira	2. No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções. 5. Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento. 11. Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos. 1. Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.
Compensação	4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo. 10. Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si. 13. Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece. 19. Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização. 22. O pacote de benefícios que temos é justo. 23. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui. 28. Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais. 29. Há benefícios que não temos e devíamos ter. 32. Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.

Fonte: Elaboração própria

Após a obtenção dos resultados por parte dos inquiridos, analisámos estatisticamente a consistência interna, através do Coeficiente de Alpha de Cronbach's, no qual obtivemos um resultado de $\alpha = 0,899$, para a escala total. Valores iguais ou superiores a 0,70 são considerados, na generalidade, valores aceitáveis de consistência interna (Pestana & Gageiro, 2008). A consistência interna das quatro dimensões, foi igualmente analisado através do coeficiente anteriormente aplicado, apresentando valores entre 0,60 e 0,79, que indicam uma adequada consistência interna, conforme podemos verificar no quadro 6.

Segundo Hair, Black, Babin e Anderson (2014) valores entre 0.6 e 0.7 são considerados adequados em pesquisas exploratórias.

Quadro 6

Alpha de Cronbach por dimensões

Dimensão	Alpha de Cronbach
Função	.611
Ambiente de trabalho	.730
Progressão na carreira	.606
Compensação	.786

Fonte: Programa SPSS

Capítulo III – Caracterização do público-alvo

No presente capítulo são apresentadas as características da amostra dos ex-colaboradores entrevistados e dos colaboradores ativos que participaram no questionário. Este projeto desenvolveu-se numa organização com representação a nível nacional na área dos serviços, no âmbito da atividade de trabalho temporário e envolveu no total de sessenta e sete participantes. Destes, doze são ex-colaboradores foram alvo de entrevistas e cinquenta e cinco colaboradores ativos participaram voluntariamente no questionário.

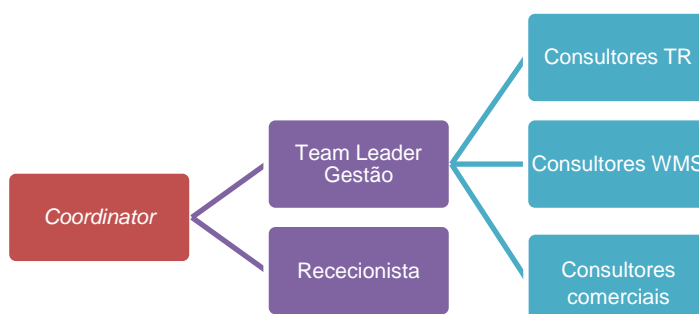


Figura 3. Organograma da MP por agência

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à distribuição dos sessenta e sete participantes, podemos afirmar que quarenta e cinco participantes têm funções como consultores e vinte e dois detêm funções de chefia. Os consultores podem ser classificados nas seguintes diversas categorias: consultores de pequenas e médias empresas (TR) em que os pedidos de recrutamento são pontuais (e.g. 1 a 5 candidatos); consultores de grandes empresas (WMS) onde existem pedidos em grande volume

(e.g. 6 a trinta candidatos) e consultores comerciais na qual têm o objetivo de negociar com potenciais clientes no mercado de trabalho.

Quadro 7

Descrição das tarefas dos colaboradores

Designação	Descrição pormenorizada das tarefas
<i>Reports</i>	Preenchimento de mapas excel com a identificação dos resultados alçados. Os reports são de caráter diário e semanal. O report diário engloba: número de entradas e de saídas de colaboradores nos clientes, número de entrevistas realizadas, número de visitas aos clientes, número de processos novos e número de processos perdidos. À sexta-feira é preenchido o report semanal com a soma dos resultados alçados na presente semana.
Pedidos de recrutamento (e.g. Empresa cliente=EC e candidato=CAN)	Após existir uma necessidade de recrutamento por parte da EC, é necessário dar abertura ao processo de recrutamento e seleção de candidatos com o perfil pretendido, divulgando anúncios e contactar candidatos pré inscritos da base de dados. Posteriormente é necessário uma entrevista presencial e “enviar” o candidato (neste caso o CAN) para apreciação do EC.
Dobragem de contratos	Após a aceitação e após confirmação de entrada de CAN na EC, é realizado o contrato de trabalho para CAN e o contrato de utilização para EC. É dobrado e enviado por correio: o contrato de trabalho e outas declarações para que CAN possa preencher. É igualmente enviado por correio o contrato de utilização do EC para assinatura.
Controlo de stock de fardamento	É necessário existir um controlo de stock de fardamento uma vez que para exercer tarefas no EC, é fornecido a CAN umas botas, calças, camisolas, t-shirts e colete, cumprindo as normas de segurança exigidas.
Inserção de documentos no sistema	Após recolha dos documentos enviados por CAN e EC, estes devem ser inseridos em sistema informático.
Exame médico	É necessário a marcação de um exame médico para o CAN até 15 dias da data da sua admissão conforme regulamentado na Lei Geral do Trabalho.
Folhas de horas	Ao final do mês, é necessário recolher a picagem de trabalho de CAN e processamento o seu vencimento.
Mapas de faturação	Após o processamento salarial do CAN estar concluído, é necessário enviar o mapa de faturação do mês á EC.
Envio de recibos	É enviado no final do mês o recibo e a documentação que seja solicitada pelo colaborador.
Reuniões em clientes	É necessário marcar reuniões presenciais/virtuais com todos os clientes para que possa existir um acompanhamento privilegiado. Ainda neste âmbito, os consultores comerciais têm o objeto de adjudicar propostas com empresas interessadas em trabalho temporário

Fonte: Elaboração própria

Nesta investigação foram ainda caracterizados os seguintes dados pessoais que integram os dados sociodemográficos e socioprofissionais de cada ex-colaborador e cada colaborador participante. Caracterizamos os dados sociodemográficos como a idade, o sexo, o número de dependentes a seu encargo e a formação superior. Consideramos os dados socioprofissionais como o tempo de permanência na organização; se exerce funções de chefia; qual o seu rendimento mensal; se é o seu primeiro emprego e se é único titular de rendimentos no agregado familiar.

Apesar de não ter sido o objetivo propulsor desta pesquisa, foram também solicitados os dados do perfil da amostra, para que fosse possível identificar alguma relação entre as dimensões estudadas e as variáveis dependentes do perfil da amostra. Contudo, apesar de terem sido aplicados os testes paramétricos e testes não paramétricos, com um nível de significância estatística de 0,05, não foram encontradas significâncias estatísticas. No estudo da relação entre cada dado sociodemográfico e as diferentes dimensões foram realizados testes de comparação de grupos: teste t para amostras independentes, ANOVA, teste de Mann-Whitney e teste de Kruskal-Wallis, no entanto também não foram encontradas significâncias estatísticas.

3.1- Caracterização da amostra dos ex-colaboradores

Dos doze participantes, podemos verificar na tabela 2 que cerca de (n=8; 66%) dos entrevistados trabalharam na MP á mais de um ano e possuem em média trinta e um anos de idade e metade dos entrevistados (n=6;50%) possuem dependentes a seu cargo.

Tabela 2*Dados sociodemográficos dos ex- colaboradores*

Entrevistados	Idade	Sexo	Função	Dependentes seu encargo	Agência alocada	Tempo na MP	Primeira experiência no TT?
Entrevistado A	39	Feminino	Consultor	2	Leiria	2 meses	Não
Entrevistado B	33	Feminino	Consultor	2	Leiria	3 anos	Sim
Entrevistado C	41	Masculino	Team Leader	1	Porto	10 anos	Não
Entrevistado D	26	Feminino	Consultor	0	Leiria	2 anos	Sim
Entrevistado E	29	Feminino	Consultor	0	Leiria	1 ano	Sim
Entrevistado F	40	Masculino	Cons. Comercial	1	Lisboa	3 anos	Não
Entrevistado G	32	Feminino	Recepcionista	1	Lisboa	2 anos	Sim
Entrevistado H	26	Feminino	Consultor	0	Leiria	6 meses	Não
Entrevistado I	30	Masculino	Consultor	1	Lisboa	5 meses	Não
Entrevistado J	28	Feminino	Consultor	0	Lisboa	1 ano	Sim
Entrevistado K	23	Feminino	Consultor	0	Lisboa	7 meses	Sim
Entrevistado L	25	Feminino	Consultor	0	Lisboa	3,5 anos	Sim

Nota: TT- Trabalho Temporário

Fonte: Elaboração própria

No total os participantes nesta pesquisa são maioritariamente do sexo feminino. Estes ex-colaboradores na sua esmagadora maioria (n=9; 70%) são consultores de pequenas e médias empresas, grandes empresas e comerciais.

Obtivemos um maior número de participação dos ex-colaboradores que estavam alocados à agência de Lisboa (n=6; 50%).

Relativamente ao tempo de permanência destes entrevistados na organização alvo, constatamos que o tempo médio foi de 26 meses ou seja 2 anos e 2 meses.

Quanto à experiência na área do trabalho temporário, a maioria dos participantes indicaram que esta seria a sua primeira experiência no mercado de trabalho (75%), ao contrário dos restantes indivíduos em que afirmam que a sua passagem pela MP seria o seu segundo local de trabalho.

3.2- Caracterização da amostra dos colaboradores

Nesta pesquisa, cerca de 75%, n=41 dos colaboradores participantes, referem que são detentores de formação superior. Cerca de 67 %, n= 37 dos colaboradores possuem mais de 31 anos de idade e destes, 25,5%, n=14 possuem mais de 43 anos de idade, conforme tabela 3.

Tabela 3

Dados sociodemográficos dos colaboradores

Dados	n (%)
1-Idade	
18-30 anos	18 (32,70)
31-42 anos	23 (41,80)
43-54 anos	14 (25,50)
2-Formação Superior	
Não	14 (25,5)
Sim	41 (74,5)
4-Dependentes ao seu encargo?	
Não	31 (56,4)
Sim	24 (43,6)

Fonte: Elaboração própria

Mais de metade dos colaboradores (56,4%; n=31) referem ter dependentes ao seu encargo e somente para 20 dos colaboradores participantes (36,4%), esta atividade profissional, corresponde ao seu primeiro emprego, conforme tabela 4.

Tabela 4*Dados socioprofissionais dos colaboradores*

Dados	n (%)
3- Único titular de rendimentos no seu agregado familiar	
Não	22 (40,0)
Sim	33 (60,0)
5-O seu atual emprego na MP, é o seu primeiro emprego?	
Não	35 (63,6)
Sim	20 (36,4)
6-Há quanto tempo trabalha na MP?	
Menos de 1 ano	8 (14,5)
1-3 anos	20 (36,4)
3-5 anos	20 (36,4)
5-8 anos	4 (7,2)
Mais de 8 anos	3 (5,5)
7-Atualmente exerce funções de chefia?	
Não	35 (63,6)
Sim	20 (36,4)
8-Qual o seu rendimento mensal?	
Menos de 850,00€	8 (14,5)
850,00€-1.150,00€	27 (49,1)
1.150,00€-2.000,00€	15 (27,3)
2.000,00€-3.000,00€	5 (9,1)

Fonte: Elaboração própria

Segundo os resultados apurados, é ainda possível verificar que a maioria dos inquiridos manifestaram que o valor que auferiam era compreendido entre os 850,00€ e 1150,00€ (n=27;

49,1%). O rendimento dos inquiridos corresponde ao valor bruto recebido, independentemente do custo de vida ser diferente nas cidades de Lisboa, Leiria e Porto.

No que se refere ao tempo de permanência na organização, somente 14,5% (n=8) dos colaboradores participantes trabalhavam á menos de um ano. Uma maioria significativa, (n=40;72,8%) exerce funções na organização entre 1 ano e 5 anos. Dos inquiridos que colaboraram na presente pesquisa, somente 36,4% (n=20) exerce funções de chefia, o que podemos afirmar que maioritariamente detêm funções como consultores.

Capítulo IV – Apresentação e análise dos resultados das entrevistas

Este capítulo apresenta e analisa os resultados que foram obtidos através das entrevistas aos ex-colaboradores.

Os dados apresentados seguem as dimensões definidas: i) Função, ii) Ambiente de Trabalho, iii) Progressão na Carreira e iv) Compensação.

Todos os entrevistados foram confrontados com a pergunta inicial que procurou conhecer a principal razão para sair da organização. Os dados recolhidos denunciam que a principal razão apontada pelos entrevistados foram as características do conteúdo funcional da função desempenhada, principalmente devido à sobrecarga de tarefas (70%) e ao ambiente de trabalho (60%) conforme atestam algumas afirmações:

E2- “Ambiente de trabalho. Para além deste factor não estava de acordo com a distribuição das carteiras. Eu tinha mais clientes que os restantes colegas logo tinha mais trabalho.”

E4- “Mau ambiente. Injustiças entre equipas. Bónus para determinadas pessoas de outras equipas nomeadamente sair mais cedo, etc.”

E6- “Saturação. Estava farta das minhas tarefas, estava farta de pessoas e do telefone sempre a tocar. Ia para casa e não descansava o suficiente. Já era um castigo ir trabalhar.”

E12- “Mau ambiente. Injustiças entre equipas. Falta de rigor nas tarefas.”

4.1- Função

Esta dimensão retrata o que os entrevistados referiram como o que mais, ou menos gostavam de fazer, a tipologia de tarefas realizadas, a necessidade de apoio aos colegas da equipa e o processo de acolhimento e integração.

Uma significativa maioria (60%) dos entrevistados afirmaram que gostavam do que faziam e das funções que desempenhavam. Contudo, (16%) referem que após algum tempo o desinteresse instalou-se, como é possível inferir nas seguintes afirmações:

E5- *“inicialmente sim. Estava muito entusiasmada mas depois com a pressão, com o cansaço e tudo mais fui perdendo o encanto ao meu trabalho [...] Cheguei a um ponto que pensei que não dava mais para mim”;*

E7 – *“Inicialmente gostava muito mas depois fui perdendo o gosto. Lidar com pessoas é mais complicado do que eu pensava. E a vida não é só trabalhar, pagar contas e morrer,...”*

E10 *“Sempre gostei do que fazia no entanto com o passar do tempo acumulava cada vez mais tarefas e tinha cada vez mais stress. Ficava irritada com pouco.”*

O feedback obtido ainda por parte dos entrevistados é que a componente administrativa (dobragem de contratos, inserção de documentos no sistema, controlo de stock de fardamento, etc) da função, era mais interessante, do que o recrutamento sob pressão, ou até mesmo, o preenchimento de mapas de faturação e reports diários.

Os entrevistados (60%) referiram ainda que para além das suas tarefas, tinham que apoiar os seus colegas, principalmente em tarefas mais complexas, o que gerava uma sobrecarga de trabalhos, principalmente nos recém-chegados, como refere o E4 - *“Sim, diversas vezes. Ninguém nasce ensinado”* e E12- *“Muitas das vezes partilhávamos a mesma plataforma informática para ajudar a limpar os seus processos”*. Tendo sido apontado, por alguns inquiridos como um aspeto que contribui para a sua intenção de abandono do emprego, conforme é reforçado pelos E10- *“ parece que não têm tempo de fazer a integração das pessoas. Quando entrei foi uma semana. Hoje em dia sei que são 2 dias”* e E11- *“Insuficiente. Mudava o acompanhamento inicial e a formação contínua na área. Não queriam saber disso”* o que deixa depreender que o processo de formação de integração na função poderia não ser suficiente para criar autonomia aos recém-colaboradores. Esta análise é corroborada pelos entrevistados que sugerem que deveria de existir uma formação e atualização sistemática de conteúdos sobre a componente legislativa do código do trabalho, com maior reforço e incidência aos recém-contratados, como refere E9- *“Formação insuficiente. Mudava o acompanhamento inicial e a formação contínua na área deveria ser constante”*

Mas, se por um lado existe alguma sobrecarga de tarefas neste processo de partilha, por outro lado, esta partilha e proximidade entre colegas, criava também um ambiente de interajuda, conforme referido pelos entrevistados E4- *“Existia muita ajuda entre as equipas, era inclusive necessário para a partilha de candidatos”* e E10- *“Se alguém tinha um processo urgente de última hora, muitos ajudavam”*.

Os entrevistados (70%) afirmaram que perante a questão *“Como caracterizava o seu processo na integração e acolhimento na organização?”* mudavam o seu processo de integração, na medida em que

sugerem um plano de acolhimento e integração ou existir formalmente, um tutor para acompanhar os recém-chegados conforme reforçado por E10-“ Cada um deveria de ter um padrinho” e E9-“*O programa de acolhimento deveria de ser igual para todas as agências no primeiro dia de admissão*”.

Estas respostas confirmam o que os autores (Cohen, 1992; Eby & Freeman, et al.,1999, Caetano & Tavares, 2000; Tavares, 2001; Turner,2010) apresentam nas suas pesquisas, como causas para a diminuição de compromisso para com a organização. Nomeadamente, referem que a ambiguidade de papéis, a sobrecarga de papel e de tarefas, dificuldade na resolução de conflito, bem como a impossibilidade de conciliação trabalho-família originam índices de insatisfação que agravam a intenção de turnover.

4.2- Ambiente de trabalho

No que respeita ao ambiente de trabalho, os entrevistados referiram que o ambiente de trabalho na agência não era o mais indicado em contexto de trabalho e que existiam distrações constantes que não permitiam o foco nas suas funções.

Os entrevistados (75%) caracterizaram o seu ambiente de trabalho negativo, com influência na performance, uma vez que existia com frequência barulho (burburinho) na agência e alguma entropia na comunicação (falhas de comunicação na captação da informação e das mensagens). Acrescido ainda da pressão por parte das chefias, para o fecho dos pedidos e respostas imediatas aos clientes, o que contribuía para aumentar a pressão do trabalho, o que acrescia dificuldade significativas, de concentração no desenvolvimento das tarefas. Os mesmos entrevistados reforçaram que este ambiente era transportado para o meio familiar, como refere E8-“*Afetava negativamente e depois descarregava em casa junto da minha família. Houve um tempo que só pensava no trabalho e acordava durante a noite com pesadelos. Já estava afetar psicologicamente e andava de rastos*” e E6-“*às vezes havia distrações desnecessárias. Tema de conversa sobre a vida pessoal das pessoas ou algo desse género que não fazia sentido discutir em open space.*”

As respostas obtidas a esta dimensão confirmam que a saturação do ambiente de trabalho leva facilmente o colaborador à insatisfação com reflexos nos aspectos psicológicos e fisiológicos (Hoppock 1935; Fink & Fink, 1952; Chiavenato, 2000).

4.3- Progressão na carreira

Esta dimensão retrata o que os entrevistados valorizaram em contexto de trabalho e quais as metas enquanto estiveram na organização.

No que diz respeito à progressão na carreira enquanto colaboradores da MP, os doze entrevistados afirmaram que as tarefas que exerceram foram de encontro ao contratado inicialmente e de acordo com as expectativas iniciais, quando abraçaram o projeto na MP. E9- *“Não, nem via numa posição de chefia mas queria ser o melhor consultor”* e do E5- *“Sim, mas não tinha interesse em subir na carreira, ou seja, dentro da posição de consultora uma vez que existem vários níveis de vencimento. Eu gostava de atingir o patamar máximo como consultora mas não passar para team leader”*. A progressão na carreira não transparece ser incentivada. Reforço desta análise são as respostas à questão *“Tinha metas traçadas para subir de posição na MP? Porque acha que não alcançou?”* e obtivemos várias respostas nomeadamente E5- *“Subir para quê? Para ter muitas reuniões desnecessárias, não estar disponível para a minha equipa e desligar o computador às 20:00h?!”* e E7- *“acho que não alcancei porque nunca foi o meu objetivo principal. O que queria era corresponder ao que era pedido e ganhar o meu ao final do mês”* ou seja os indivíduos não demonstram intenção de progredir na carreira, ou não encontram “espaço” de oportunidade para o “fazer”, concretizar.

Dos inquiridos somente um, afirmou que a MP lhe proporcionou progressão na carreira. E2- *“Não, comecei como consultor mas subi ao longo do tempo”* esta progressão na vertical na estrutura da organização é muito pouco habitual. Além de poucas oportunidades, os que poderiam aceitar não pretendem arriscar sem serem ressarcidos pela responsabilidade que lhes é atribuída no novo cargo. Um novo cargo exige horários flexíveis, novos desafios, que nem sempre são acompanhados de grafiticações que impulsionem os colaboradores a aceitar esta oportunidade.

Uma significativa maioria (60%) não obteve qualquer proposta de trabalho para outra área do grupo, o que manifesta alguma desvalorização na aposta dos colaboradores.

Esta desvalorização no trabalho foi referida pelos inquiridos de forma significativa como retrata o E5- *“Sim sentia-me desvalorizada, muitas das vezes pensavam que o nosso trabalho era fácil mas nós estávamos na front office...lidámos com a primeira reação dos clientes e colaboradores, e não fácil gerir estas reações”* o E3- *“Sim sentia-me desvalorizado, quando havia pessoas que não trabalhavam o necessário e eram reconhecidas só por terem uma relação de amizade com as chefias”* e o E9- *“Só queriam saber de faturação e não com o nosso bem-estar”*.

Estas respostas demonstram um descontentamento progressivo acrescido de pequenos acontecimentos do dia-a-dia que cumulativamente são perturbadores e induzem stress, e contribuem para a vontade de desvincular do colaborador, como nos refere Lazarus e DeLongis são *“aquelas situações do dia-a-dia que se tornam irritantes, frustrantes, maçadoras, exigentes e que perturbam as relações interpessoais”* (1983, p.247) e corrompem os comportamentos de cidadania organizacional nomeadamente o espírito de iniciativa, conscienciosidade (e.g. trabalhar com rigor, mesmo na ausência de controlo), identificação com a organização (e.g. realizar esforço extra para benefício da organização) e harmonia interpessoal (e.g. ter espírito de camaradagem, partilhar conhecimentos e experiências) (Rego, 1999).

Para estes entrevistados a valorização no trabalho correspondia a E1 - *“Trabalho em equipa”*, E2 e E3- *“Reconhecimento”*, E5- *“Aumento de salário”*, E6 e E12- *“Agradecimento”*, E7- *“Horários flexíveis”* e E8- *“Melhores condições de trabalho”*.

Estas respostas vão ao encontro da ótica de Fischer (2002) que refere que a organização tem de negociar o tipo de contrato oferecido, incluindo salários praticados e benefícios, dado que este pacote irá influenciar determinantemente o envolvimento do colaborador. A contrapartida da prestação do colaborador deve ser ajustada à sua performance.

4.4- Compensação

Os entrevistados distinguiram que a remuneração inclui o conjunto de benefícios e de recompensas que a organização praticava. E no que respeita aos aumentos salariais, a esmagadora maioria (75%) dos indivíduos referiram terem sido aumentados ao longo dos anos.

A variável relativa à remuneração é um fator bastante importante e para estes entrevistados em particular, porque referiram que outros colegas da mesma agência, que iniciaram funções na mesma altura e que exerciam as mesmas funções recebiam remunerações diferentes. Colella et al. (2007) defende o sigilo máximo sobre salários e benefícios, pois tudo que seja contrário a esta ideia, o mesmo autor defende que terá consequências a nível da performance de trabalho do colaborador, e consequente baixa de lucro da organização, ou seja, se o colaborador A tem conhecimento que o colaborador B auferir um maior vencimento, com as mesmas funções, poderá levar a um decréscimo de produtividade no colaborador A.

No que respeita à atribuição de bónus quando assim é justificado, as respostas dividem-se, uma vez que (59%) os entrevistados referem que foram recompensados com determinados montantes e com uma periodicidade constante, ao contrário dos restantes (41%) que afirmaram não tinham recebido qualquer recompensa monetária como refere E6- *“Não, recebi uma comissão ou outra.”* Estes entrevistados estando a exercer a mesma função e conseguindo atingir objetivos definidos, deveriam ter sido recompensados, proporcionando equidade e justiça entre os elementos das equipas.

Os inquiridos sugeriram ainda outro género de recompensas (para além dos monetários) tais como E1- *“ajudas de custo para quem tem filhos”*, E4- *“pagamento de horas extra”* e E5- *“existirem festas alusivas por exemplo santos populares, carnaval, ou Halloween.”*

Conclui-se desta análise que “recompensar pessoas através dos benefícios constituem os elementos fundamentais para a satisfação, motivação e comprometimento dos funcionários da

organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos” (Chiavenato, 2009, p.624) por forma a reduzir o turnover da organização.

Em suma podemos afirmar de acordo com os resultados que para os ex-colaboradores entrevistados a principal razão que potenciou o abandono da organização alvo refere-se às características do conteúdo funcional da função desempenhada, e ao ambiente de trabalho.

Capítulo V – Apresentação e interpretação dos resultados do questionário

No presente capítulo abordamos e analisamos os resultados encontrados, conforme Apêndice A, com o contributo dos colaboradores ativos que participaram voluntariamente no questionário.

Para uma melhor apresentação dos resultados, no contexto em que se insere esta pesquisa, as questões também foram organizadas e sequenciadas pelas quatro dimensões abordadas (função, ambiente de trabalho, progressão na carreira e compensação).

As percentagens de resposta obtidas em cada item da escala de resposta, foram agrupadas dando lugar à divisão de resultados por “Discordo” e “Concordo”, para cada questão. Este instrumento apresenta uma escala de lickert, como anteriormente referido e possui 6 opções de resposta (1-discordo fortemente, 2-discordo moderadamente, 3-discordo ligeiramente, 4-concordo ligeiramente, 5-concordo moderadamente, 6-concordo fortemente), deste agrupamento de percentagens resulta a percentagem de discordância (que integra os valores encontrados na opção de resposta, discordo fortemente, discordo moderadamente e discordo ligeiramente) e as percentagens de concordância (que integra os valores encontrados na opção de resposta, concordo fortemente, concordo moderadamente e concordo ligeiramente) que constam em cada uma das tabelas.

A análise seguinte destaca de entre os vários resultados, os aspetos menos positivos que os colaboradores identificaram, em cada dimensão, dado que se pretende aferir as condições que possam motivar os colaboradores para a intenção de turnover. Subscrevendo Chiavenato (2000) que alerta que níveis de insatisfação poderão ser potenciadores de intenção de turnover.

5.1- Função

Esta dimensão é caracterizada por dez questões conforme tabela abaixo. De entre as dimensões é aquela que congrega maior número de questões, em ex acquo com a dimensão compensação.

Tabela 5

Dimensão Função

Questão	Descrição	Discordo (1 a 3) n (%)	Concordo (4 a 6) n (%)
6	Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.	33(60,1)	22(40)
8	Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.	37(67,3)	18(32,8)
14	Não sinto, que o trabalho que faço seja apreciado	37(67,3)	18(32,8)
15	Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.	32(58,2)	23(41,8)
16	Penso que tenho de trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência das pessoas com as quais trabalho.	39(70,9)	16(29,2)
17	Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	19(34,6)	36(65,5)
24	Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	20(36,4)	35(63,7)
27	Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho	19(34,6)	36(65,5)
31	Tenho demasiado trabalho burocrático.	27(49,1)	28(50,9)
35	Considero que o trabalho que realizo é agradável.	23(41,9)	32(58,2)

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre as funções que desenvolvem no seu trabalho os colaboradores participantes nesta pesquisa, denunciam que sensivelmente um terço (34, 6%), não gosta das tarefas que fazem, nem sentem orgulho em desempenhar o seu trabalho. E cerca de 42% consideram ainda, que o trabalho que realizam não é agradável.

Esta perceção é ainda comprovada pelo fato de 32,8% dos colaboradores não consideram que o seu trabalho é apreciado, ou até, que o mesmo faça sentido.

No que respeita à burocracia necessária para o desenvolvimento e desempenho das tarefas, metade (50,9%) dos colaboradores consideram que existe demasiado trabalho burocrático e ainda é maior, a percentagem de colaboradores (63,57%) que considera que possui demasiadas tarefas no seu trabalho. Mais de um terço dos colaboradores (40%),

afirmam que as regras e procedimentos impostos no desenvolvimento das tarefas tornam difícil fazer um bom trabalho.

5.2- Ambiente de trabalho

Esta dimensão é caracterizada por 5 questões conforme tabela abaixo.

Tabela 6

Dimensão Ambiente de Trabalho

Questão	Descrição	Discordo (1 a 3) n (%)	Concordo (4 a 6) n (%)
7	Gosto das pessoas com quem trabalho	18(32,8)	37(67,2)
9	As comunicações dentro desta organização parecem boas	25(45,5)	30(54,6)
18	Os objectivos desta organização não são claros para mim	39(70,9)	16(29,2)
25	Gosto dos colaboradores desta organização	20(36,4)	3(63,7)
26	Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	37(67,3)	18(32,7)

Fonte: Elaboração própria

Na relação com os colegas trabalho, aproximadamente um terço dos inquiridos (32,8%) afirmam que não gostam das pessoas com quem trabalham diretamente. E 36,4% dos inquiridos referem ainda, que não gostam dos colaboradores da organização.

As comunicações dentro da organização não são boas para 45,5% dos inquiridos, sendo que 32,7 % dos inquiridos afirmam, que frequentemente não sabem o que se passa na organização. E para 29,2% dos inquiridos os objetivos da organização, também não são claros.

5.3- Progressão na carreira

Esta dimensão é caracterizada por 3 questões conforme tabela abaixo, sendo a dimensão que congrega menos questões.

Tabela 7

Dimensão Progressão na Carreira

Questão	Descrição	Discordo (1 a 3)	Concordo (4 a 6)
		<i>n (%)</i>	<i>n (%)</i>
2	No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções	35(63,7)	20(36,4)
5	Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	26(47,3)	29(53)
11	Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos	25(45,5)	30(54,6)

Fonte: Elaboração própria

Cerca de 37% dos inquiridos consideram que no seu trabalho são poucas as oportunidades para promoções. E somente 54,6% dos inquiridos, consideram existir oportunidade de serem promovidos, quando fazem bem o seu trabalho. E são menos o número de inquiridos (53%) que consideram que quando fazem um bom trabalho, recebem o devido reconhecimento.

5.4- Compensação

Esta dimensão é caracterizada por dez questões conforme tabela abaixo.

Tabela 8

Dimensão Compensação

Questão	Descrição	Discordo (1 a 3)	Concordo (4 a 6)
		n (%)	n (%)
1	Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	34(61,8)	21(38,2)
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	33(60)	22(40)
10	Considero que as promoções salariais não estão alinhadas com as praticadas das outras organizações do setor.	33(60)	22(40)
13	Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	30(56,3)	25(43,7)
19	Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização.	32(58,2)	23(41,8)
22	O pacote de benefícios que temos é justo.	30(54,6)	25(45,5)
23	Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	25(45,5)	30(54,5)
28	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.	33(60,0)	22(40,0)
29	Considero que existem benefícios importantes aos quais poderíamos ter acesso.	26(47,3)	29(52,8)
32	Considero que os meus esforços não são recompensados da melhor forma.	30(54,5)	25(45,4)

Fonte: Elaboração própria

Mais do que a maioria dos inquiridos (61,8%) refere que não estão a ser pagos de forma justa pelo trabalho que realizam, e 54,6%, afirmam que o pacote de benefícios não é justo, apesar de só 40% consideram que não estão satisfeitos com os benefícios que recebem.

Nem todos consideram que existe acesso a benefícios importantes, somente, metade dos inquiridos (52,8%) consideram que existe o devido e respetivo acesso. E este valor aumenta para 56,3% inquiridos referem que os benefícios que recebem, não são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.

Dos inquiridos 60%, não se sentem satisfeitos com as oportunidades de aumentos salariais na organização e para 40% dos inquiridos as promoções salariais não estão alinhadas com as praticadas nas outras organizações do sector.

Quando os inquiridos pensam no que lhes pagam, 41,8% consideram que não são apreciados pela organização. E o número aumenta para 45,4% os que considerarem que também não são recompensados da melhor forma. Por sua vez, mais de metade dos inquiridos (54,5%) consideram também, que existem poucas recompensas para quem trabalha na organização.

5.5- Resultados estatísticos entre dimensões

Perante os resultados encontrados, foi ainda possível através da análise estatística determinar a média e o desvio padrão para cada dimensão, conforme podemos verificar na figura 4.

De registar que para efeitos de análise estatística e fiabilidade na interpretação dos dados médios por dimensão, as questões foram alteradas para a forma afirmativa, nomeadamente 19 itens, conforme é possível constatar no anexo 1.

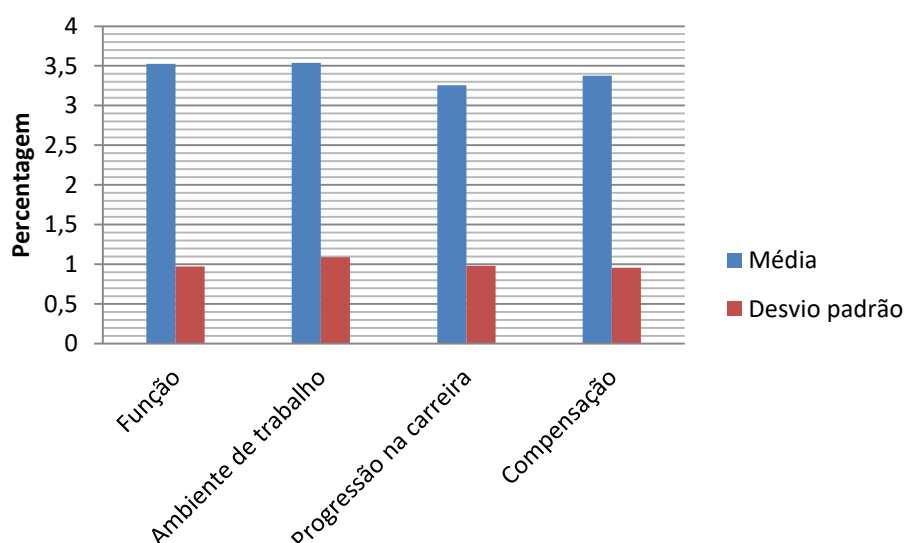


Figura 4. Média e desvio padrão das dimensões função, ambiente de trabalho, progressão na carreira e compensação

No que respeita às médias, podemos constatar que as dimensões mais valorizadas são a função (3,5) e o ambiente de trabalho (3,5) seguido da compensação com (3,3) e no final por comparação a progressão na carreira (3,2).

Estes dados confirmam que os colaboradores ativos manifestam insatisfações nos vários aspetos que caracterizam as várias dimensões, mas entre as analisadas e por comparação, é na dimensão progressão carreira que insatisfação é ligeiramente maior.

No que respeita ao desvio padrão o valor mais elevado (1,0) corresponde à dimensão ambiente de trabalho, ou seja, as respostas são mais dispersas, nesta dimensão em comparação com as restantes.

Capítulo VI - Discussão integradora de resultados

Esta análise e interpretação de resultados articula entre si os dados obtidos, quer nas entrevistas realizadas a ex-colaboradores da organização alvo desta pesquisa, quer aos atuais colaboradores que participaram na pesquisa e que visam identificar os aspetos geradores de insatisfação que poderão ser preditores da intenção de turnover.

Os resultados obtidos nas entrevistas assinalam que os motivos que indiciaram a intenção de turnover são os aspetos relativos às dimensões função e ao ambiente de trabalho. Estes resultados subscrevem em certa medida os resultados encontrados nos ex-colaboradores, dado que os atuais colaboradores, também enfatizaram de uma forma assinalável, motivos idênticos que lhes causam alguma insatisfação, contudo e termos estatísticos a dimensão menos valorizada é a progressão na carreira.

6.1- Função

No que respeita às particularidades da função constamos que quer os entrevistados quer os colaboradores ativos subscvem de forma expressiva, a existências de sobrecarga no exercício da sua função, manifestando essencialmente alguma dificuldade na gestão das várias tarefas diárias. Os entrevistados para além da sobrecarga das tarefas, tinham necessidade de oferecer ajuda aos colegas da sua equipa, ou até das outras equipas. A maioria dos colaboradores inquiridos afirma que possui demasiadas tarefas no seu local de trabalho. E as regras e procedimentos burocráticos instituídos na organização condicionam e aumentam a sobrecarga de trabalho, o que contribui de alguma forma para diminuir a performance do trabalho.

Pelos resultados encontrados as características e a dinâmica das funções praticadas na organização deviam ser ajustadas, principalmente no que respeita à quantidade das tarefas e ao cumprimento dos processos. Quantidade de trabalho não pressupõe qualidade, ou seja, quanto maior o número de tarefas que o colaborador realize sobre a sua responsabilidade, maior

pressão, que a longo prazo poderá contribuir para o desinteresse da intenção de turnover, conforme nos refere Ferreira, Neves e Caetano (2001) na qual afirma a importância da reorganização do trabalho com o objetivo de aumentar não só a produtividade e a qualidade do trabalho, mas também a autorrealização e a satisfação dos colaboradores corroborando Castro et al. que afirma que “os indivíduos passam cerca de um terço da vida adulta no local de trabalho” (2011, p.10). Neste sentido, a qualidade de vida dos colaboradores dependerá em certa medida, da capacidade da organização implementar condições de trabalho funcional, em prol da melhor performance individual e profissional.

6.2- Ambiente de trabalho

No que respeita às características do ambiente de trabalho, a maioria dos entrevistados e os inquiridos referiram que existia com frequência bastante barulho (burburinho) na agência, para além da constante entropia no processo de comunicação no respetivo espaço de trabalho (falhas de comunicação na captação da informação e das mensagens). Estas condições não só destabilizam a concentração nas tarefas, como geram fadiga e pressão. Os resultados encontrados confirmam que estas condições são potenciais preditores da intenção de turnover, subscrevendo o que nos refere o Taylor (1911) e Hoppock (1935). Os colaboradores participantes na pesquisa revelaram ainda não saberem o que se passa na dentro da organização. Podemos admitir que neste caso, o fato das agências estarem dispersas a nível nacional poderá levar ao desconhecimento de várias ocorrências dentro das próprias agências.

No que respeita à comunicação com as chefias e embora estas não seja o alvo desta pesquisa, os entrevistados referiram que sofriam de muita pressão por parte da sua chefia direta e que esta, nem sempre era acessível/disponível no seu processo comunicacional. Escutar e ouvir todos, independentemente do seu nível hierárquico é fundamental proporcionar uma filosofia de “porta aberta” dando valor à disponibilidade para escutar e ouvir os colaboradores.

6.3- Progressão na carreira

Os entrevistados e os inquiridos apesar de afirmarem que as tarefas que desenvolviam estavam de acordo com a expectativa que possuíam do conteúdo funcional, referiram que não lhes foi proporcionado “espaço” para progredir na carreira e ou, oportunidade para o “fazer”, independentemente, de realizarem um bom trabalho.

Um dos aspetos apontados pelos ex-colaboradores que terá condicionado o interesse em abraçar novos projetos, mas que desencadearia alguma progressão na carreira, foi a intensidade de trabalho que acumulariam com as novas funções, nomeadamente, para além de consultores, acrescentariam tarefas de chefias, o que os obrigaria a prolongar o horário de trabalho, para além do desejável.

Alguns dos ex-colaboradores referiram ainda, que o aumento de tempo de trabalho decorrente das novas responsabilidades, não seria compensatório face à subida de escalão, motivada pela progressão de carreira.

A organização não reconhece nem dignifica o conteúdo funcional da generalidade das funções que os colaboradores exercem, a afirmação: “*muitas das vezes pensavam que o nosso trabalho era fácil*” desencadeia o desinteresse dos colaboradores para a progressão na carreira, potenciada pelo reduzido reconhecimento que a organização desenvolve.

No que respeita à formação, este também deve ser um fator em consideração. Os colaboradores com baixa formação inicial estão confrontados com limitadas oportunidades de aprendizagem, no acesso à formação e evolução de conhecimentos.

A progressão na carreira resulta da simbiose, entre a disponibilidade, interesse e motivação dos colaboradores, para a sua evolução, mas esta simbiose, também é condicionada pelas condições que a organização disponibiliza para a progressão institucional conforme Mathieu e Kohler (1990), Albuquerque (1999) e Chiavenato (2005).

O desenvolvimento da progressão na carreira resulta de uma diversidade de determinantes que poderão facilitar ou dificultar a sua concretização, conforme Patton e McMahon (2006) na qual destacam a necessidade dos indivíduos necessitarem de aprender e agir de forma ativa, para poderem acompanhar a progressiva mudança organizacional. Para atingir o sucesso é fundamental que as pessoas não deixem as suas vidas pessoais, valores e paixões à porta do escritório, mas sim que levem toda a sua determinação para o trabalho (Hall, 1996). Ou seja, a motivação de cada um, irá condicionar e determinar a progressão na carreira, independentemente da disponibilizada que a organização possa criar para a progressão.

Neste caso em análise, a deficitária capacidade da organização em proporcionar formação ajustada ao posto de trabalho, que facilite a concretização mais célere das tarefas. A ausência de redefinição dos conteúdos funcionais que atenua a sobrecarga de trabalho e a manifesta desvalorização do reconhecimento intrínseco e extrínseco na progressão da carreira, poderão ser preditores que potenciem o turnover na organização.

6.4- Compensação

No que respeita à dimensão compensação, podemos constatar que os resultados encontrados quer nos entrevistados quer nos inquiridos, demonstram que estes não se sentem recompensados. E quando o são, as recompensas são poucas, para quem trabalha na organização. Os entrevistados afirmaram ainda que deverá existir mais equidade e justiça na distribuição das recompensas pelos membros. Os inquiridos consideram que a organização não lhes oferece um valor justo que os permita sentirem-se apreciados pela organização, corroborando em certa medida o que refere Abdulla (2009, p.39) que “um salário baixo deixa as pessoas insatisfeitas” uma vez que nos resultados encontrados verificamos que os seus rendimentos não lhes permitia criar condições de segurança e estabilidade necessárias para alargar o agregado familiar, ou eventualmente pensar em descendentes.

Reforçando esta insatisfação os inquiridos reforçaram também que as recompensas não estão alinhadas com as praticadas nas outras organizações do sector. O alinhamento das recompensas poderá evitar a intenção de turnover, dado que recompensas “que são competitivas entre as organizações, de forma a reter o máximo de talentos, com vista a puderem eliminar níveis de insatisfação dos colaboradores” Lawler (1982,p.482), poderão gerar mais retenção organizacional.

Segundo Câmara o sistema de recompensas é “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (2000, p.87). No entanto não é só o salário e os valores monetários que proporcionam estabilidade e gratidão com a organização (Silva, 2008; Câmara, 2000), ou seja, um sistema de recompensas deve estar sintonizado com os fatores que os colaboradores considerem motivadores no seu trabalho.

Um exemplo das recompensas que as organizações concorrentes oferecem no mercado é por exemplo: cabaz de natal a todos os colaboradores, uma prenda aos filhos dos colaboradores no seu aniversário, ajudas de custos nos estudos (licenciatura, mestrado, etc.).

Capítulo VII – Propostas de melhoria

7.1- Função

Face a estes resultados na dimensão função, a organização deve ponderar aumentar o número de colaboradores afetos às funções, para que a sobrecarga das tarefas, a sua diversidade, e ou a sua complexidade processual, não podendo ser evitada, seja partilhada por mais colaboradores, e eventualmente, definido a prioridade das mesmas no dia-a-dia.

a) Evitar a pressão

Para evitar a pressão que todos os consultores acarretam por inerência da especificidade no exercício da sua função, principalmente na concretização das necessidades de recrutamento da sua carteira de clientes, poderá a organização implementar um sistema que permita premiar as organizações clientes que solicitem as suas necessidades de recrutamento atempadamente, de forma a contribuir para melhores resultados, e essencialmente evitar a pressão destes consultores na satisfação das necessidades dos clientes no curtíssimo espaço de tempo, como é muito habitual.

b) Efetivo trabalho de equipa

Para desenvolver o trabalho e a partilha nas tarefas em equipa, e desencadear mais interajuda no seio das equipas, a organização deverá implementar estratégias para desbloquear a individualidade de cada colaborador no exercício das suas funções e ou desbloquear conflitos na partilha e interajuda na execução das diversas tarefas, mas que potencie uma forma de trabalhar mais equilibrada entre os membros. Implementar e estruturar iniciativas que potenciem o verdadeiro espírito de equipa e que permitam resultados sinérgicos para a própria equipa e para os elementos que a compõem, poderá ser uma forma de diminuir a sobrecarga de trabalho e potenciar os resultados para a organização. Para minimizar esta sobrecarga de tempo de trabalho, a organização poderá desencadear uma nova gestão de horário de trabalho. Para cada hora adicional ao normal dia de trabalho, será reduzida na mesma proporção o horário de trabalho num dos dias da semana, de acordo com o interesse de cada colaborador em função da gestão da equipa, onde este se insere.

c) Dinâmica de cooperação

De entre as iniciativas a sugerir identificamos duas que poderão desbloquear sentimentos de individualidade dos colaboradores, como são ações de *teambuilding e boot camp*, mas simultaneamente contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho, que é uma das dimensões também abordadas e analisadas nesta pesquisa. Ações desta natureza, que desenvolvam através de estratégias de comunicação entre os pares e condicionem a partilha de objetivos entre os membros, irá potenciar o sentimento de pertença à organização e à equipa, fundamental conforme nos refere Simões (2008), em que indica que a comunicação é nos dias de hoje assumida como fator que facilita dinâmicas de trabalho e, por conseguinte, o desempenho da cada colaborador ou da equipa. Chiavenato (2004), indica ainda que ao existir uma boa comunicação organizacional entre colaboradores, facilmente é construído um espírito de interajuda, que facilita a realização dos trabalhos e o ultrapassar das dificuldades e obstáculos e que pelos resultados encontrados parecer ser pouco incentivado na organização alvo.

Como exemplo, se cada equipa tivesse que desenhar o caminho que considerava, que a organização deveria seguir no ano seguinte e identificasse os obstáculos que poderiam surgir. A partilha destas preocupações num ambiente informal e despersonalizado da função que executam, poderá desencadear a partilha de ideias e possíveis soluções para ultrapassar obstáculos, transferindo esta aprendizagem e esta forma de estar, para o local de trabalho, através de momentos específicos para o efeito.

d) Valorização da formação específica

Um dos aspetos que condiciona a realização das tarefas e aumenta a sobrecarga sobre outros colaboradores, quando estes necessitam de apoiar os seus pares, resulta do reduzido e incipiente conhecimento que os colaboradores possuem para o exercício da função. O reduzido conhecimento sobre temas que estão subjacentes ao exercício das funções, principalmente da componente legislativa do código do trabalho e nos programas informáticos utilizados pela organização, dificulta o desempenho adequado das tarefas. Esta fragilidade aumenta a pressão de uns colaboradores sobre outros, ao terem que substituir ou intervir em situações que poderiam ser evitadas, caso o conhecimento base e fundamental para a função, fosse comum, partilhado e garantido a todos os elementos adequadamente e atempadamente. Neste sentido, a sugestão desenvolver a componente de formação e desenvolvimento na organização poderá ser um fator determinante para diminuir a intenção de turnover, conforme McRae (1985) na qual indica que a formação é necessária para determinar o sucesso do percurso na organização, do próprio e da equipa onde se insere.

A implementação de um plano de formação sistemático, com a inclusão de formação sobre a componente legislativa ou outras componentes consideradas essenciais, com vista à reciclagem de conhecimentos, dos mais experientes, ou com vista à obtenção de novos conhecimentos, diminuirá em certa medida, a pressão exercida na função e criará condições, para uma melhor performance do trabalho de cada elemento, mas principalmente, permitirá prestar um serviços mais ajustado e rápido aos clientes, e contribuirá para diminuir a sobrecarga de trabalho.

e) Processo de socialização com táticas formativas

Em consequência das eventuais debilidades ao nível dos conhecimentos necessário para o exercício das funções que decorrem, por um lado, do reduzido nível habilitacional que os colaboradores apresentam, e por outro, pela ausência de formação específica nas áreas temáticas implícitas ao desempenho da função. Para ser possível que todos possam receber formação em ferramentas internas de uso diário, deverá a organização apostar num processo formal de socialização com o desenvolvimento de práticas e táticas de acolhimento e integração, com vista a rápida inserção no posto de trabalho, conforme referido pelos autores (Ascensão, 2009; Ferreira, 2008; Neves, 2012), na qual têm demonstrado a importância da socialização e do processo de integração dos colaboradores, principalmente no ato de admissão dos mesmos.

Esta medida terá reflexos consideráveis para os recém-chegados, dado que ao potenciar o processo de socialização desencadeará melhor acompanhamento dos colaboradores, evitando que estes novos elementos necessitem do apoio diários da equipa onde se inserem, o que se traduz num alívio da sobrecarga de trabalho dos seus pares.

f) A valorização de um *Budy*

Os recém-chegados deveriam possuir por um programa de integração específico, que visa dar a conhecer a organização e as diferentes áreas de negócio e as várias equipas. Este programa teria a duração de uma semana, uma vez que é necessário assimilar bastante informação e esclarecer dúvidas que em regra são significativas, para qualquer colaborador que não domine a área dos serviços na organização, e até para os colaboradores que desenvolvem o seu primeiro emprego. Este programa poderia designar um tutor para acompanhar os recém-chegados durante o primeiro ano, com sessões de *coaching* em desenvolvimento pessoal, e reuniões com o responsável de recursos humanos para avaliar o nível de integração e as dificuldades/desafios que possam existir. Este tutor/*budy* iria apoiar o recém-chegado na

realização dos primeiros contactos nas organizações clientes, o que aliviaria os colegas de equipam nestes primeiros passos o que facilitaria o período de adaptação.

g) Partilha de experiências

A valorização destas práticas terá igualmente impacto na aprendizagem de cada elemento com reflexos, quer na gestão das expectativas das equipas, quer na dinâmica organizacional. Como por exemplo, se existir um guia no qual se incluam exemplos de colaboradores em que, estes contam a sua história sobre o modo como absorveram os conhecimentos necessários para a plena integração na função e como vivenciaram a cultura da equipa. Ao contarem sua própria história através dos seus olhos, irão inspirar certamente, outros para o crescimento e valorização do seu potencial. Tratar-se-ia de um guia sobre o que é, e como é, trabalhar na organização.

h) Atribuição de clientes

Com a entrada sistemática de novos clientes, o coordenador das agências da organização em causa, poderia promover a partilha das características do perfil do recém cliente e permitir a escolha dos desafios dos clientes entre os colaboradores. Desta forma, seriam os colaboradores a escolher os seus desafios não seria a organização a condicionar, havendo colaboradores interessados nesta tipologia de clientes.

i) Rotação de departamentos

Para Aboko, Songotua e Absul-Ganiyu (2016), a rotação do trabalho envolve a mudança de colaboradores de uma posição para outra com o objetivo de sustentar ou melhorar a satisfação, motivação e desempenho. A rotatividade de funções por si só, é uma forma de valorizar e adicionar novos desafios através do enriquecimento do trabalho, que poderá incluir integração horizontal e vertical na carreira.

A rotação das tarefas na função é uma prática utilizada por muitas instituições para melhorar as competências de cada colaborador, fomentar a sua aprendizagem e permitir o seu desenvolvimento, ao “passar” por alguns postos de trabalho funcionalmente interdependentes, durante um período de tempo, o colaborador ficará mais habilitado e especializado para o exercício das diversas áreas da função (Periard, 2012). Esta filosofia potencia a polivalência e é considerada uma estratégia para fazer face às necessidades organizacionais em determinados momentos, como é exemplo, às férias, as baixas, as licenças, entre outros.

Subscrevendo esta proposta Eriksson & Ortega (2006, pg.1397) testaram a rotatividade de postos de trabalho em organizações segundo três teorias:

1ª - A teoria da aprendizagem dos funcionários – que afirma que os funcionários que rodam acumulam mais capital humano por estar expostos a maior variedade de experiências, ou seja, quanto mais se movem mais eles aprendem. 2ª – A teoria da aprendizagem do empregador – salienta que a própria organização aprende mais sobre os seus próprios funcionários, observando como eles funcionam nos diferentes setores, podendo assim observar onde o funcionário desempenha melhor as suas funções. 3ª - A teoria da motivação dos funcionários – destaca que a rotação no trabalho motiva os funcionários, já que desempenhar sempre as mesmas tarefas desenvolve algum tédio e cansaço. Fornece também, informação sobre quais os funcionários que são mais propensos à rotação. (p.1397)

Em linha com este exemplo, poderá ser implementado num determinado quadrimestre, uma proposta de rotatividade de tarefas. Aliciar os colaboradores a saírem da sua zona de conforto, em troca de estes poderem decidir em qual dos projetos pretendem trabalhar nos meses seguintes. Esta dinâmica permite que o colaborador trace os seus objetivos e se envolva com eles. Exemplificando: consultor ter a experiência de back office e (ou vice versa), ou o back office ter a experiência como rececionista (ou vice versa). Estas sugestões também advêm de sensibilidades aferidas e valorizadas no seio das sensibilidades dos ex-colaboradores entrevistados. Por detrás desta dinâmica, está a valorização, o esforço e o reconhecimento do que é exigido em cada tarefa. Só depois de experimentarmos teremos a consciência da importância de cada tarefa e do contributo de cada colaborador para os resultados finais da organização.

7.2- Ambiente de trabalho

Face aos resultados que caracterizam o ambiente de trabalho conotado com burburinho e entropia comunicacional no espaço *open space*, a organização deve equacionar a existência de alguns gabinetes para os colaboradores, recriando espaços específicos para partilhas e espaços específicos para o trabalho autónomo e individual.

j) Partilha de informação

Para minimizar a falta de informação partilhado na organização, os colaboradores poderiam receber informações através de uma revista interna ou de uma página de facebook, restrita para todos colaboradores, para potenciar a partilha de informação interagências e nas próprias agências. Neste espaço virtual, cada colaborador poderia publicar fotografias, vídeos e

deixar o seu testemunho ou comentário, colocar questões ou dúvidas, permitindo maior fluidez na partilha de informação. Seria igualmente desejável usar este canal de comunicação para desenvolver momentos formativos sobre a importância da comunicação para as equipas de toda a organização independentemente da posição hierárquica.

k) Formar para liderar equipas

Como proposta de melhoria perante as necessidades de melhorar a comunicação com as chefias a organização poderá proporcionar às chefias formações ou cursos práticos do âmbito da liderança, gestão de equipa, gestão do tempo e comunicação organizacional. Em consonância a iniciativa da valorização da comunicação com e para chefias, poderá ser desencadeado momentos formais e informais que eliminem barreiras de comunicação entre chefes e chefiados. Esta valorização das relações formais e informais na organização poderá aumentar o sentimento de pertença do colaborador como nos refere Sousa (2016). Criar canais de comunicação periódicos, consistentes e abertos que potenciam o feedback e aumentam a lealdade organizacional contribuir para diminuir a intenção de turnover. Segundo Chiavenato “as organizações devem promover ambientes de trabalho agradáveis, facilitadores de relacionamentos interpessoais positivos, uma vez que estes influenciam favoravelmente a melhoria da produtividade.” (2010, p.30).

Por exemplo, poderia ser possível propor aos colaboradores “tomarem um café com o chefe” que desencadeie a partilha de temas relacionados com a organização, mercado de trabalho, clientes, dinâmica de gestão das equipas, processos e procedimentos. Estas iniciativas poderão desencadear e reconhecer pequenos “alertas”, que vão permitir aferir eventuais preditores e níveis de insatisfação que poderão levar a intenção de turnover dos colaboradores.

l) Melhor saúde: Pausas mais saudáveis

Os profissionais de saúde caracterizam o tabagismo como uma doença com dependência física, psicológica, emocional, comportamental e social. (APA, 2002; Fiore et al., 2000). Apesar da escolha de fumar ser um ato livre e independente para cada pessoa, as equipas integram colaboradores que ao longo do dia de trabalho, realizam pausas para fumar e assim desenvolverem o seu momento para a descompressão emocional e psicológica.

Dez minutos para fumar um cigarro parecem aceitáveis. Se o número de pausas aumentar. Por exemplo se o colaborador fumar 6 cigarros por dia de trabalho, ocupará 1 hora do seu tempo útil de trabalho. Ao fim de 5 dias de trabalho serão 5 horas efetivas. Os fumadores, e de certa forma com alguma legitimidade, fazem várias pausas ao longo do dia para fumar, enquanto

quem não fuma, continua sentado à secretária sem parar. Será que esta ocupação do tempo é justa e equilibrada entre os colaboradores? Esta desigualdade deverá ser reconhecida. Os não fumadores não deveriam ter direito a algumas horas de descompressão por semana?

A promoção de um programa que desenvolva alterações ao estilo de vida e que procure forma de vida potenciadoras de condições mais saudáveis para todos os colaboradores, seria uma responsabilidade social da organização, com impactos em todos os colaboradores, incluindo os não fumadores. Com o acompanhamento de profissionais qualificados, os colaboradores poderiam participar em sessões terapêuticas individuais ou de grupo e tentar reduzir os seus hábitos tabágicos.

7.3- Progressão na carreira

Como proposta de melhoria no que respeita à progressão na carreira a organização poderá encetar um conjunto de atividades que apresentem os casos de sucesso, valorizando o percurso que os colaboradores desenvolveram, por exemplo:

m) Criar um álbum de identidades

Neste caso, a organização poderá dinamizar um álbum que apresente quem são os colaboradores, o percurso dentro da organização, os seus maiores desafios, os seus objetivos futuros, partilhando os sentimentos de pertença na organização.

o) Fotografar a excelência

Fotografar para reconhecer. Durante um período determinado de tempo, a definir nas várias delegações, os colaboradores de uma equipa poderiam ser incentivados a fotografar os seus colegas em situações de excelência. Além do momento lúdico, a apresentação final das fotografias dinamizaria muitos momentos de excelência e criaria formas de valorização das relações interpessoais, fundamentais para fomentar a lealdade entre os membros das equipas, como nos refere Sousa (2016).

p) Apostar na formação externa

Apoiar os seus colaboradores financeiramente para a realização de uma licenciatura, pós-graduação ou mestrado, dentro da área de negócio da organização, numa universidade em Lisboa, Leiria ou Porto, onde estão sedeadas as agências. Em contrapartida, como recompensa pelos o apoio financeiro da organização aos colaboradores envolvidos nesta aposta de competências, em contrapartida deveriam permanecer na organização durante um período definido pela mesma (por exemplo três anos), conforme já é possível definir através da

legislação. Esta dinâmica poderá evitar o turnover, considerando que depois do percurso formativo a organização potencializaria a sua integração com as novas competências. Este caminho de aposta nos colaboradores potencializará o *engagement* como é referido por Maslach, Schaufeli e Leiter (2001). O *engagement* é caracterizado pelos altos níveis de energia e forte identificação que o colaborador tem com seu trabalho e são considerados como agentes ativos, que tomam a iniciativa no trabalho e criam o seu próprio feedback positivo. (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003)

7.4- Compensação

Para minorar as injustiças entre colaboradores, poderá ser implementado uma estratégia de comunicação a toda a organização com a demonstração da transparência nos critérios de avaliação de desempenho para cada colaborador. Clarificar sistematicamente e antecipar momentos onde poderão existir diferentes percepções sobre a remuneração, recompensas e benefícios, evitará a criação de obstáculos/rumores que danificam a cultura organizacional e potenciem a intenção de turnover por via do sentimento de injustiça. Clarificar e comunicar objetivamente os resultados que os colaboradores poderão auferir, contribuirá para alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais. Clarificando o que é necessário fazer para atingir os resultados que ambiciona, sustentado numa política de avaliação de desempenho estratificada por níveis de responsabilidade, que sendo atingido o objetivo, proporcionarão determinado nível de recompensa, como nos refere Câmara (2000), Ferreira, Neves e Caetano (2001).

Existem outras regalias que a organização pode adotar nomeadamente regalias educacionais (por exemplo subsídios para fazer uma pós-graduação) ou regalias para a família (por exemplo subsídios para famílias numerosas, parceria com creches da região e subsídios para as escolas) que possuem uma dupla valorização na progressão na carreira, mas um forte impacto na compensação auferida.

Quanto aos benefícios, os gestores deverão perceber que ao atribuí-los, de forma correta, será uma forma de manter a força de trabalho e a satisfação em níveis regulares, conforme é apoiado por Silva (2008) e Chiavenato (2009). Estes autores referem que a componente da retribuição que tem como intuito dar resposta a necessidades dos colaboradores, e são fundamentais para mantê-los satisfeitos com a organização e assim poderão evitar a intenção de turnover. Dessler (2008) apresenta uma série de benefícios na qual poderiam ser enquadrados como propostas de melhoria nomeadamente:

-Pagamento de tempo trabalhado para além do horário: Envolve pagamentos suplementares como férias “extra” e dias não trabalhados por inerência do crédito de horas de trabalho.

-Benefícios relacionados com seguros: Estes benefícios envolvem seguro de vida em grupo, planos de assistência médico-hospitalar gratuita ou subsidiada, assistência médico-hospitalar a acidentados familiares diretos ou dependentes, seguro médico-hospitalar para doenças prolongadas e nos casos de gravidez, proporcionar programas internos de saúde e bem-estar, antes e depois da gravidez.

-Benefícios relacionados com reforma: Estes benefícios envolvem planos de seguridade social e planos de pensão ou de complementação de reforma.

-Benefícios de serviços aos colaboradores: Estes benefícios envolvem planos de assistência aos colaboradores como refeitórios e cantinas protocoladas, transporte subsidiado, assistência aos idosos através de protocolo que permitam a extensividade destes benefícios ao próprio e ou familiares diretos e dependentes.

A implementação e articulação de todas propostas de melhoria apresentadas, não sendo possível de operacionalizar, a organização deve priorizar as ações que interferem de uma forma imediata nas dimensões analisadas nesta pesquisa, considerando a necessária e desejável inversão da intenção de turnover, que quando desvalorizada acarreta custos organizacionais subscrevendo os autores Câmara (2000), Ferreira, Neves e Caetano (2001), Zwick (2004), Chiavenato (2009) e Silva (2008).

Capítulo VIII- Conclusão

No âmbito deste projeto organizacional foi possível identificar em cada dimensão indicadores de insatisfação que foram manifestados, quer nos atuais colaboradores quer nos colaboradores que já abandonaram a organização.

Os resultados obtidos quer através das entrevistas aos ex-colaboradores, quer através dos questionários aplicados aos atuais colaboradores participantes, indicaram que intenção de turnover na organização prende-se com os níveis de insatisfação relativos às dimensões função, ao ambiente de trabalho e à progressão da carreira, como foi possível confirmar pelos resultados. A insatisfação é por si só um preditor de intenção de turnover.

No que respeita à dimensão função, os resultados encontrados referem o desinteresse no desempenho de algumas tarefas das funções, o elevado trabalho burocrático, o cumprimento de regras e procedimentos, e a sobrecarga de trabalho com o próprio trabalho, mas também com o apoio dado a outros recém-chegados que contribuem para a intenção de turnover subscrevendo os autores Wilkinson, (2001) e Liu et al., (2012).

Em relação à dimensão ambiente de trabalho, os resultados encontrados referem que existem constantes distrações e falhas de comunicação na captação da informação que não permitem manter o foco nas suas funções. Acresce ainda pressão por parte das chefias, na realização das tarefas, que contribui para a desconcentração no trabalho para o desenvolvimento das tarefas subscrevendo Chiavenato (2000).

No que respeita à progressão na carreira, os resultados também assinalam que não existe incentivo à progressão na carreira e que esta, quando existe não é instituída em toda a organização, mas esta dimensão não foi identificada pelos participantes como potenciadora de intenção de turnover subscrevendo Cohen (1992); Caetano e Tavares (2000) e Tavares (2001).

No que respeita à dimensão compensação os resultados indicam que os colaboradores consideram que não são pagos de forma justa pelo trabalho que realizam e que por vezes existe falta de equidade e justiça entre os elementos das equipas subscrevendo Claro (2002).

Considerando que a organização pretende melhorar as condições de trabalhos e inverter o turnover, é possível através dos resultados, que as ações a implementar devem ser direcionadas a todas as dimensões analisadas, com maior preponderância para os aspetos que caracterizam a dimensões função, ambiente de trabalho e a progressão na carreira, por via da expressa insatisfação.

8.1- Limitações

Conforme refere Fortin (1999), as conclusões como último elemento de um relatório de investigação, devem indicar a posição do investigador face aos resultados obtidos, tendo em atenção as questões de investigação inicialmente formuladas. É nesse sentido que como autora desta pesquisa saliento as seguintes limitações.

Para legitimar os resultados é sempre desejável que seja possível abarcar um universo lato e diverso da realidade que se pretende analisar. O acesso aos ex-colaboradores é um contacto difícil de se concretizar, dado que a grande maioria não se mostrou disponível para colaborar, o que limitou o número de entrevistados envolvidos. Nesta mesma linha a amostra de colaboradores envolvidos na pesquisa através do questionário não deixa de ser reduzida face ao universo da organização alvo. Considera-se que aumentando o número de participantes existira maior probabilidade de se encontrarem mais ou expressivas nos resultados.

Apesar da disponibilidade dos colaboradores participantes, reconhecemos que o facto de vivenciarmos um processo pandémico COVID-19, no decurso da investigação, terá afetado o interesse e a disponibilidade destes, para contribuir de forma mais expressiva para esta pesquisa. Acresce ainda referir que a sobrecarga de trabalho dos colaboradores e a nova adaptação às condições provocadas pela pandémica, poderá justificar a dificuldade na recolha de mais dados.

Esta pesquisa concentrou-se na análise de 4 dimensões (funções, ambiente de trabalho, progressão na carreira e compensação), no entanto, poderiam ter sido analisadas outras dimensões como é exemplo a formação, as chefias, a cultura organizacional, a avaliação de desempenho, entre outras. É no âmbito desta consideração que se sugere que outros trabalhos desta natureza, possam contemplar estas dimensões que agora não foram alvo de análise.

Considerando a especificidade desta pesquisa será sempre desejável que o mesmo seja replicado em outras organizações, por um lado. Por outro, para efeitos de apoio e gestão à própria organização alvo, será sempre valorativo que esta mesma pesquisa pudesse ser replicada após a introdução de algumas melhorias, desenvolvendo-se uma pesquisa de carácter longitudinal, o que seria uma mais-valia para esta organização, obter um diagnóstico ajustado à perceção dos atuais colaboradores.

Futuramente para a organização alvo deste projeto será desejável, que após a implementação de algumas propostas, avaliar novamente os preditores de intenção de turnover, proporcionando uma investigação de carácter longitudinal.

Referências bibliográficas

- Abelson, M. A. & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9 (2), 331-341
- Aboko, A., Songotua, V., & Abdul-Ganiyu, A. (2016). Determinants of Job Rotation among administrative staff of Tamale Polytechnic, Ghana. *International Journal of Management Excellence*, volume 6.
- Abdulla, J. M. (2009). *Determinants of Job Satisfaction among Dubai Police Employees*. (Unpublishide manuscript).Glamorgan Business School, Wales
- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Asa. ISBN 972-41-4487-9
- Albuquerque, L. G. (1999). *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Allen, D. Shore, L. & Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Alves-Mazzotti, A. J. (2006). *Usos e Abusos dos Estudos de Caso*. In ESPM, Cadernos de Pesquisa (637-651). Cidade:Rio de Janeiro: ESPM.
- Arthur, M. & Rousseau, D. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*.(Unpublished manuscript).Oxford University Press. Oxford. United Kingdom
- Arnold, L. R. (2016). *Strategies for reducing high turnover among information technology professionals*. Walden Dissertations and Doctoral Studies. 2309. Retrieved from <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2309>
- American Psychiatric Association (2002). *Manual de diagnóstico e estatística das perturbações mentais* (6th Ed.). Lisboa: Climepsi Editores. APA
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamento Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel*.(Unpublished manuscript).Universidade de Lisboa, Portugal
- Batt, R. & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of workfamily outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.
- Bancaleiro, J. (2007). *Capital humano: Como medir o activo mais importante da sua empresa*. Lisboa: RH Editora.
- Benson, J. (1998). Dual commitment: Contract workers in australian manufacturing enterprises. *Journal of Management Studies*, 35(3), 355-375.
- Bickman, L. & Rog, D. J. (2009). *Designing a Qualitative Study*. In J. A. Maxwell, *The Handbook of Applied Social Research Methods*, 214-253. London: Sage.
- Brown, D. (2003). *Career Information, Career Counseling, and Career Development*. (8th Ed.). Boston: Allyn and Bacon
- Bryman, A. (2006). *Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?* *Qualitative Research*, 6(1), 97-113.

- Brugnera, E. (2007). *Motivação de Vendas. Monografia do Programa de Pós-Graduação em Administração*. (dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Passo Fundo, Brasil
- Caetano, A. & Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. In M. Cabral, J. Vala e J. Freire (Orgs.). *Atitudes Sociais dos Portugueses: Trabalho e Cidadania* (97-121). Lisboa: ICS.
- Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Castro, J., Lago, H., Fornelos, M.C., Novo, P., Saleiro, R.M. & Alves, A. (2011). Satisfação Profissional dos Enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários: o caso do Centro de Saúde de Barcelos/ Barcelinhos. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, Vol.29 (2), 157-172.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2nd Ed.). New Jersey: FT Press.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos. Ed. Compacta* (6ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. (2ª. ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. (2ª. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. (3ª. ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Claro, M. A. M. (2002). Participação nos resultados ou lucros: uma alternativa para maximizar a eficácia organizacional. *Revista Faebusiness*, (2ª. ed)
- Colella, A., Paetzold, R., Zardkoohi, A & Wesson M. (2007). Expôr segredo de pagamento. *Academia of Management Review*, (32ª. ed), 55-71
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2007). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Curry, J.P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 847-858.
- David, A. H. (2010). *Diversity, Innovation, and Corporate Strategy*. In G. Moss (Ed.), *Profiting from Diversity: The Business Advantages and the Obstacles to Achieving Diversity*. London: Palgrave Macmillan.
- David, G. Allen, L. M., Shore, R. & W. Griffeth. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. First Published February 1, 2003. doi:10.1177/0149-20630302900107
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. (11ª. ed). Upper Saddle River, NY: Prentice-Hall.

- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622-638.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- Erikson, T. & Ortega, J. (2006). *The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories*. Department of Economics, Aarhus School of Business Working Paper 04-3 ISSN, 1397-4831
- Fang, Y. (2001). Turnover propensity and its causes among Singapore nurses: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 859-871.
- Ferreira, J.M., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Editora Escolar, Lisboa.
- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). *Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial*. *Organizações em Contexto*, 1 (2), 47-67
- Fink, C. B., & Fink, C. B. (1952). *The Manager's desk reference*: New York. American Management Association.
- Fiore, M., Bailey, W., Cohen, S., Dorfman, S., Goldstein, M., Gritz, E., Heyman, R., Jaén, C., Kottke, T., Lando, H., Mecklenburg, R., Mullen, P., Nett, L., Robinson, L., Stitzer, M., Tommasello, A., Villejo, L. & Wewers, M. (2000). *Treating tobacco use and dependence. Clinical practice guideline*. Rockville: United States Department of Health and Human Services.
- Fisher, J. G., J. R. Frederickson, & S. A. Pfeffer. (2002). *The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation*. *Accounting, Organization and Society*, 27 (1), 27-40
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman
- Fortin, M. F., (1999). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures, Portugal: Lusodidacta. ISBN: 978-989-8075-18-5.
- Freitas, M. (2016). *Satisfação no trabalho em organizações autênticas: um estudo de caso*. (dissertação de mestrado). Universidade Fernando Pessoa, Porto. Portugal
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª.ed). S.Paulo: Atlas.
- Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 277-286.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 35 nº 3, 20-29.
- Guerra, C. (2010). *Pesquisa qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e formas de uso*. (3ª.ed). Parede: Principia.
- Gurbuz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 38 (2), 110-123.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millenium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

- Grilo, I. M. A. (2015). *O perfil profissional do trabalhador temporário*. (dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal. Portugal
- Hall, D. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*. Vol. 10, no. 4 1993-2005
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7^a.ed.). Pearson:Edinburgh
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Canada: Adisson-Wesley
- Hendrix, W., Robbins, T., Miller, J. & Summers, T. (1999). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior & Personality*, 13: 611-632.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York. Willy
- Hespanhol, A.P. (2000). *Manual de Medicina Geral e Familiar. Insatisfação Profissional*. Lisboa: Associação Portuguesa de Clínico Geral
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Howell, D.C. (2010). *Statistical Methods for Psychology*. (7^a.ed). Belmont: Wadsworth
- Kang, J., Heo, J. & Kim, F. The followership of hotel employees and the relationship between occupational burnout, job stress, and customer orientation: Targeting the hotel service providers at luxury hotels; Published October 15, 2015 Research. doi:10.1177/1467-358415610374
- Johnson, B. & Turner, L. A. (2003). Data collection strategies in mixed methods research. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (pp. 297-320). Thousand Oaks: Sage.
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 3(7), 14-26.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kaya, N., Koc, E. & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 2031-2051.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 504-522.
- Lawler, E.E. (1982). *Strategies for improving the quality of work life*. American Psychologist 37, 486-493
- Liu, C., Zhang, L., Ye, W., Zhu, J., Cao, J., Lu, X. & Li, F. (2012). Job satisfaction and intention to leave: a questionnaire survey of hospital nurses in Shanghai of China, *Journal of Clinical Nursing*, 21(1-2), 255-263.

- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* Chicago: Rand McNally, 1297-1349.
- López, M.M.R. (2008). *La educación universitária em España y la inserción laboral de los graduados en la década de los noventa. Un enfoque comparado* (tesis de mestría). Madrid: Instituto de la Juventude. España
- Macedo, I. (2008). *Como o Clima Psicológico e o Bem-Estar Afetivo No Trabalho explicam as Intenções de Abandono das Organizações* (dissertação de mestrado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Aveiro. Portugal
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (14th Ed). São Paulo: Futura.
- Mathieu, J. & Kohler, S. (1990). A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 33-44.
- McRae, K. (1985). *Career Management Planning: A Boom to Managers and Employees*. In *Personnel* (May), 56-60.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*, Sage Publications, Thousand Oaks, 118-119.
- Meyer, J. P. (1991). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720
- Mira, M. D. & Ramos, A. V. (2013). Modelos explicativos e paradigmas, investigação e intervenção em Turismo. *EXEDRA, Revista Científica*, (8nd Ed), 36-55.
- Michaels, C. E. & Spector, D. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.
- Mobley, W. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Filipinas: Addison-Wesley Publishing.
- Mondada, L. (1997). A entrevista como acontecimento interacional: abordagem linguística e conversacional. *Revista RUA*, (3nd Ed), 59-86
- Mowday, R. T. (1984). Strategies for adapting to high rates of employee turnover. *Human Resource Management*, 23 (4)
- Mumbi, E. N. (2015). Influence of employee's motivation on organizational performance in government ministries in Kenya: a case of ministry of agriculture, livestock and fisheries. *Strategic journal of business & change management*, 2, 100-112.
- Neves, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos de conceitos e de práticas*. In. Caetano, A. & Vala, J. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos- contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Patton, W. & McMahon, M. (2006), *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice*, (2^a .ed). Sense Publishers. Holand
- Pereira, M. (2011). *Preditores do Turnover Organizacional: Uma perspectiva Multidimensional* (dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Portugal

- Pestana, M. & J. Gageiro, (2003). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo
- Perez, M. (2011). *Turnover Intent. Doctoral Thesis in Human Resources Management*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Zurich, Zurich. Switzerland
- Periard, G. (2012). *Job rotation – o que é e como funciona – sobre administração*. Retrieved from <http://www.Sobreadministração.com/job-rotation-o-que-e-comofunciona/>
- Rego, A. (1999). *Comportamentos de cidadania organizacional: Operacionalização de um construto*. *Psicologia*, XIII, 127-148.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior – Concepts, Controversies and Applications* (11th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rosse, J. G., & Hulin, C. L. (1985). *Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 324–347.
- Safdar, M. (2012). Employee Turnover and Retention Strategies: An Empirical study of Public Sector Organization of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12 (1).
- Savaneviciene, A. & Stankeviciute, Z. (2011). Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction. *Economics and Management*, 16, 921-928.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2003). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology: An International Review*, 2008, 57 (2), 173–203 doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2013). Job satisfaction, burnout and turnover intention in occupational therapists working in mental health. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60, 310–318. doi: 10.1111/1440-1630.12067
- Sequeira, J. (2016). *Satisfação Organizacional, Identificação Organizacional e Intenção de Turnover: Estudo Comparativo com uma amostra de trabalhadores do sector farmacêutico*. (dissertação de mestrado). Universidade de Lisboa. Lisboa. Portugal
- Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. (dissertação de mestrado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Organização. Lisboa. Portugal
- Simões, E. (2008). *Negociação nas Organizações- Contextos sociais e processos psicológicos*. (1º Ed.), Lisboa. Editora RH
- Soares, I. & Carneiro, A. (2002). *Norma de orientação clínica prática para o tratamento do uso e dependência do tabaco*. Lisboa, Ministério da Saúde. Instituto da Qualidade em Saúde.
- Sousa, A. I. C. (2016). *Abordagem Multimetodológica do Impacto da Mentoria e Relações de Ajuda no processo informal de Employee Branding: O Efeito de Marca de Empregado*. (Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade de Évora, Évora, Portugal).
- Shen, W. Y., & Zhu, J. W. (2012). Enterprise job satisfaction and turnover intention. *Social Scientist*, 12, 80–83. doi: 10.3969/j.issn.1002- 3240.2012.12.019
- Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa Qualitativa - Estudando Como as Coisas Funcionam*. Porto Alegre: Penso
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 253-273.
- Steers, R.M. (1977) *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Tavares J. (2001). *Escola Reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), pp.56-63.
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian: Journal of the Royal College of Nursing Australia*, 17(1), 3-12. doi: 10.1016/j.colegn.2009.05.001
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2003). *Major Issues and Controversies in the use of Mixed Methods in the Social Behavioral Sciences*. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* Thousand Oaks: Sage, 3-50.
- Turner, J. H. (2010). Measuring turnover: A review of traditional measurement methods and development of measurement techniques based on survival analysis. *Academy of Marketing Studies Journal*, 14 (1), 117-123.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings*. *Personnel Psychology*, 46, 259-290.
- Veloso, A. D. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional* (dissertação de mestrado). Universidade do Minho, Braga. Portugal
- Whitener, E. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-536.
- Morrell K., J., Loan-Clarke & A. Wilkinson (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, 219-244
- Wang, Z., & Zhang, L. (2010). An empirical study on relations among person-organization fit, job satisfaction and turnover intention. *Chinese Journal Management*, 3, 379-385. doi: 10.3969/j.issn.1672- 884X.2010.03.011
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371-390.
- Zwick, T.(2004). *Employee participation and productivity*. *Labor Economics* 11 (6),715-40.